Objetivos + investigación + estrategia= Plan de negocios

CÓMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO

- Evite los errores comunes que comete la gente en la realización de su plan.
- Ahorre tiempo con hojas de trabajo y formatos listos para ser usados.
- Elabore un plan de negocios práctico en 30 días.



GREG BALANKO-DICKSON

Cómo preparar un plan de negocios exitoso

Cómo preparar un plan de negocios exitoso

Greg Balanko-Dickson

Traducción

Ma. del Carmen Chávez García
Traductora profesional



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editora de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisor de producción: Jacqueline Brieño Álvarez
Formación: Ma. Eugenia Carrillo Martínez

Cómo preparar un plan de negocios exitoso

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2008, respecto a la primera edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-6298-2
ISBN-10: 970-10-6298-1

Translated from the 1st English edition of
Tips & Traps for Writing an effective Business Plan
By: Greg Balanko-Dickson
Copyright © 2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

ISBN-10 de la edición en inglés: 0-07-146751-3
ISBN:13 de la edición en inglés: 978-0-07-146751-3

1234567890 0976543218

Impreso en México *Printed in Mexico*

The McGraw·Hill Companies

Dedicado a la memoria de mi padre,
Donald Marquis Dickson, quien siempre me alentó,
creyó en mí y me enseñó a estar abierto
a las oportunidades de aprendizaje de toda la vida.

Contenido

PARTE 2 LAS 10 SECCIONES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

PARTE 3 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN 30 DÍAS

PARTE 4 CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA NEGOCIOS ESPECÍFICOS

Cómo preparar un plan de negocios exitoso

PARTE 1
Introducción

1

¿Qué es un plan de negocios? ¿Por qué necesito un plan de negocios?

¿Todos los negocios necesitan un plan?

Absolutamente. Cada negocio necesita un plan.

Elaborar un plan de negocios detallado le proporcionará una oportunidad para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios, ya sea que su meta incluya:

1. Obtener financiamiento para empezar un negocio.
2. Obtener financiamiento para ampliar su negocio.
3. Ser más organizado y aumentar sus probabilidades de éxito.
4. Identificar el valor de su negocio y preparar un plan para vender su negocio.
5. Elaborar un plan para comprar un negocio.
6. Crear un plan de sucesión administrativa para facilitar su retiro.
7. Revitalizar su negocio e identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.
8. Reorganizar para permitirse más tiempo lejos del negocio.
9. Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad.

10. Reducir su margen de error y aumentar la rentabilidad a través de la rigurosa administración del personal y de los recursos, así como apalancar las condiciones del mercado.
11. Clarificar metas, objetivos y estrategias de una sociedad o corporación con múltiples directores.
12. Mejorar la eficacia y la administración de las operaciones.

Le prometo que si sigue el proceso que se indica en este libro se entusiasmará por lo que aprenda de usted mismo y de su negocio. Se encontrará revisando sistemáticamente cada área del negocio. Los antecedentes de su empresa, así como sus destrezas y habilidad para escribir no tendrán relevancia. Si usted es curioso y está dispuesto a aprender, lo guiaré cada paso del camino hacia la creación de un plan de negocios eficaz.

CONSEJO



Si ésta es la primera vez que elabora un plan de negocios, relájese. Estoy sólo a un correo electrónico de distancia. Si tiene una pregunta que sienta que no se contesta en este texto, visite mi sitio en la red (www.sbishere.com), y haré lo mejor que pueda para ayudarlo. ¡Aun si usted se considera un viejo profesional en la planeación de negocios, leeré y contestaré su correo electrónico!

Diez secciones de un plan de negocios

He dedicado un capítulo completo de este libro a cada una de las 10 secciones del plan de negocios que se relacionan a continuación. Estos capítulos le proveerán la información que necesita entender, investigar y escribir en cada sección. Las 10 secciones (en el orden en que se elabora el plan) son:

1. *Análisis de la industria*: describe las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.
2. *Análisis del mercado*: identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de éste, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y cómo tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.
3. *Productos y servicios*: define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto/servicio.
4. *Descripción de negocios*: describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal.
5. *Estrategia de marketing*: explica cómo utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado. Esta sección

también incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y marketing (sitio en la red, telemarketing, folletos, sistemas de ventas, etc.) que usted utilizará para lograr participación de mercado.

6. *Operaciones y administración*: proporciona detalles sobre cómo planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales.
7. *Plan financiero*: incluye copias de estados financieros anteriores (si los hubiera) y proyecciones financieras proforma, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujo de caja y análisis de sensibilidad.
8. *Plan de implementación*: aquí es donde usted explica cómo utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, accesorios, terreno y edificios, así como investigación y desarrollo.
9. *Plan de contingencia*: identifica todos los riesgos potenciales (pasivo, terminación de contrato, etc.) y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas; por ejemplo, cómo manejará las emergencias, accidentes graves o desastres.
10. *Resumen ejecutivo*: el resumen ejecutivo siempre se escribe al final pero aparece como la primera página del plan.



CONSEJO

Si trata de iniciar un negocio de cero o extenderlo hacia una nueva área del mercado, empiece con el capítulo 3, "Análisis de la industria", y luego continúe con el capítulo 4, "Análisis del mercado". El tercer paso antes de elaborar un plan de negocios completo es escribir su pronóstico de ventas, cuyo análisis puede encontrar en el capítulo 7. No tiene sentido invertir trabajo en elaborar un plan de negocios si la industria y el mercado no pueden soportar un negocio viable.

Cuando su plan esté terminado, organícelo en el orden siguiente:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del negocio.
3. Productos y servicios.
4. Análisis de la industria.
5. Análisis del mercado.
6. Estrategia de marketing.
7. Operaciones y administración.

8. Plan de implementación.
9. Plan financiero.
10. Plan de contingencia.

Los planes de negocios como herramientas de comunicación

Un plan de negocios se utiliza para comunicar la forma en que su estrategia aumentará su probabilidad de éxito en una nueva empresa o mejorará el rendimiento de un negocio existente. Además, puede emplearse para facilitar la deliberación entre socios de negocios que necesitan acordar y documentar sus planes. También puede utilizarse para facilitar la comunicación con los funcionarios de gobierno a quienes les puede ser necesario aprobar aspectos del plan y, por supuesto, con inversionistas potenciales, bancos o individuos que pueden decidir financiar el negocio o su ampliación.



TRAMPA

Si está elaborando su plan de negocios para una empresa con socios u otros accionistas, no les entregue el plan completo: sólo déles una parte a la vez. Esto le permitirá realizar cambios y tener un análisis de calidad antes de reunirse con su banquero. Además, les hace sentir que son parte del proceso, que siempre es algo bueno.

¿Qué es un plan de negocios?

Un *plan de negocios* es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales.

El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser informal o formal. Asimismo, puede estar en una servilleta o en su cabeza, o puede simplemente ser una lista de tareas pendientes. Si se les pregunta a los propietarios de negocios o empresarios promedio si tienen un "plan", todos dirían "por supuesto". Pídales que se lo expliquen y usted acabará muy probablemente con una perspectiva general de sus metas principales.

Metas + Investigación + Estrategia = Plan de negocios

Una lista de metas podría ser un plan de lo que se tiene que lograr, pero eso no la hace un plan de negocios.

Una meta sólo revela su propósito o el lugar en el cual usted espera acabar. Un plan de negocios formal detalla la fórmula exacta que usted necesita desarrollar para conseguir sus metas fundamentales. Mi definición de un plan de negocios es que esta herramienta es *un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad.*

Las ganancias no son accidentales. Por ello, si usted elabora y aplica un plan de negocios, incrementa las probabilidades de lograr la rentabilidad deseada. Un plan de negocios incorpora los mismos métodos que los buenos administradores utilizan para garantizar la viabilidad del curso del negocio. Es mucho más que notas en una servilleta o una lista de tareas pendientes: es un mapa para guiar al negocio, a su propietario(s) y a sus empleados en su viaje al éxito.

CONSEJO



Su plan de negocios terminado puede ser utilizado para comparar los resultados reales alcanzados con las metas originalmente establecidas en él. El proceso de revisión le ayudará a mantener su negocio bien encaminado, asegurándose de que está tomando las acciones adecuadas y que éstas están alineadas con la dirección estratégica explicada en detalle en el plan de negocios.

Planear los problemas de paralización antes de que empiecen

Muy probablemente usted está leyendo este libro porque desea mejorar la eficacia de un negocio, ya sea el propio o uno que piensa adquirir. Como le digo a mis clientes de entrenamiento, sin un plan formal es fácil distraerse, recurrir a esquemas del pasado o, peor aún, acabar reaccionando a crisis tras crisis. El efecto secundario de una planeación pobre son aumentos de costos, confusión y una caída de las utilidades.

Sin un propósito claro, se deja abandonados a los administradores y los empleados, los cuales deben "resolver" solos. El negocio es como un coche que necesita una alineación: le lleva a ciertos lugares pero es difícil de manejar porque algo está fuera de equilibrio, lo que provoca un deterioro excesivo. Lo mismo sucede cuando su negocio está fuera de balance: no marcha a la altura de sus expectativas.

TRAMPA



Siempre me sorprendo cuando los propietarios de negocios tratan de justificar la carencia de inversiones en la planeación. Si usted cae en esta trampa mientras elabora su plan, corte de raíz y empiece de nuevo. De otra manera habrá perdido todo el tiempo que ya invirtió. Recuerde, la ayuda está a sólo un correo electrónico de distancia en gregbd@sbishere.com.



CONSEJO



Elaborar un plan de negocios es como darle "una afinada" a la organización. Es importante hacerlo periódicamente, porque algunos de los componentes tendrán que reconstruirse para que el negocio regrese a su desempeño óptimo.

Planear es parte de nuestro ADN

Créalo o no, usted es un planificador nato. Desarrolla alguna actividad planificadora constantemente a lo largo de su día. Desde el momento en que se levanta en la mañana, conduce al trabajo y revisa la lista de tareas pendientes, usted está haciendo y ejecutando planes. Algunas personas son mejores que otras para planear, pero ello se debe a que practican esta actividad. Tal como un atleta entrena para fortalecer sus músculos, usted tiene que trabajar en la elaboración de un plan de negocios para disfrutar los beneficios.

TRAMPA



Cuidado con los sentimientos de frustración, confusión y las autocríticas. No acepte razones para sentirse incapaz. Sea un "poco" razonable; elaborar un plan de negocios es una carrera de resistencia, no una carrera corta. Cuando esté confundido, es simplemente porque le falta información. Regrese y relea el capítulo adecuado. Pregúntese: "¿Qué información necesito para terminar esta parte del plan de negocios?"

El esfuerzo vale la pena

Planear un negocio puede convertirse en algo tan natural como respirar, pero usted, primero, tiene que pagar el precio. Pase algún tiempo leyendo todo este libro, y luego empiece a investigar, escribir y termine corrigiendo lo que ha hecho. ¡Puede hacerlo! Sepa que, cuando termine su plan de negocios, hará una aportación significativa al éxito de su organización. Observe de cerca cualquier empresa exitosa y encontrará que planear los negocios es una rutina, un ejercicio de debida diligencia que protege a los accionistas, acreedores, directores y clientes.

Buena administración

El rol de un administrador es proporcionar liderazgo, mantener la organización enfocada en los objetivos centrales y evitar que las distracciones diluyan la fortaleza de la empresa o reduzcan el impulso.

La planeación le permite pensar acerca de los detalles de su operación y cómo todos necesitan trabajar juntos para formar una entidad viable, en marcha y sana.

La planeación de negocios refleja las prácticas que los buenos administradores utilizan en un proceso de evaluación en curso. Ellos recolectan información, identifican los recursos que se necesitan, fijan las metas del negocio y dan a luz un proyecto original para lograrlas.

Impresione a sus banqueros e inversionistas

Un plan de negocios es especialmente crucial para los empresarios que tratan de lograr financiamiento porque un plan que está bien preparado es un reflejo de la capacidad de un empresario para administrar el negocio. Los banqueros, inversionistas y financieros pueden parecer cínicos, pero recuerde que es su trabajo separar a los negocios viables de aquellos que puedan cerrar y no pagarles los préstamos que les concedieron.

Los financieros quieren verificar que usted tiene conocimientos básicos de las actividades más importantes del negocio, incluyendo marketing, finanzas, ventas, recursos humanos y producción. Ellos esperan ver una pintura fiel de la posición financiera del negocio o de las necesidades financieras esperadas de una nueva empresa.

Puede apostar que los financieros tratarán de confirmar su competencia mientras leen su plan. Presentar un plan de negocios meticulosamente preparado y bien pensado es una inequívoca evidencia de su capacidad para planear y administrar su operación de negocios.

El proceso de elaborar un plan de negocios ayuda a cristalizar sus pensamientos. A medida que usted los consigna en el papel, demuestra un íntimo conocimiento del negocio. Después de todo, lo último que su financiero quiere oír es que usted necesita consultar con alguien más para contestar las preguntas. Ser capaz de contestar las preguntas de una entidad crediticia tendrá un fuerte efecto en asegurarle que el dinero que ella le proveerá estará en las manos de un administrador informado y competente. Confíe en el proceso de planeación de negocios. A medida que usted escribe, se prepara para contestar las preguntas formuladas por su financiero.

Los planes de negocios como herramienta de administración

Luego de revisar los estudios de Estados Unidos y Canadá sobre fracasos de negocios, comprobé que las firmas en bancarrota y las exitosas tenían planes de negocios y financieros similares. De acuerdo con el documento del Departamento de Comercio de Estados Unidos, *Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada, Characteristics of Business Owners 1992*, la diferencia más importante entre el éxito y el fracaso fue que 81 por ciento de las firmas exitosas hicieron una evaluación periódica para saber en dónde estaban respecto a sus metas y daban seguimiento a sus conclusiones mediante ajustes a sus prácticas y expectativas. La noticia lamentable es que menos de 33 por ciento de las firmas que quebraron con pronósticos financieros en sus planes de negocios compararon sus resultados con sus pronósticos y sólo 40 por ciento de ellas tomó alguna acción de saneamiento cuando sus pronósticos diferían de sus metas.

Esto me parece simplemente tonto. Si no sabe qué está pasando en su negocio (qué está funcionando bien y qué lo hace de manera deficiente), usted nunca sabrá qué necesita hacer para asegurarse de alcanzar sus metas.



TRAMPA

No hacer ajustes después de revisar su plan de negocios sella su destino e incrementa sustancialmente sus posibilidades de fracaso.

2

Comprender el proceso e irse preparando

Con frecuencia, los beneficios de la preparación de un plan de negocios son malinterpretados. Un plan de negocios puede ayudarle a obtener el dinero que necesita cuando está empezando un negocio. Pero también puede ayudarle a hacer más eficaz un negocio existente.

Confíe en el proceso y ganará nuevas buenas ideas

Lo más importante es recordar que un plan de negocios se conforma de cuando menos 10 secciones fundamentales y de muchas subsecciones. Si usted sigue el proceso que se explica en este libro y hace el trabajo, logrará una excepcional comprensión que le ayudará a crecer, desarrollar e innovar.

Estas nuevas buenas ideas se obtienen sólo si se toma el tiempo para escribir un plan de negocios o tiene habilidades psíquicas. Aun si usted ha operado su negocio durante décadas, no tendrá las mismas buenas ideas que provienen de evaluar críticamente cada aspecto de su negocio.

TRAMPA



Evite la indecisión. Si usted tiene una fuerte aversión a cualquier clase de redacción, y ni idea de un plan de negocios, cambie de opinión y piense en ello como una larga serie de notas para usted mismo, que no son otra cosa que lo que usted quiere hacer con el negocio.

¿Cuál es su estilo de aprendizaje?

Todos tenemos un estilo de aprendizaje preferido. Dependiendo de él, usted puede ajustar su enfoque a organizarse a sí mismo con el fin de hacer que la redacción de su plan de negocios sea menos estresante de lo que de otra forma podría ser.

Elaborar un plan de negocios trata tanto acerca de aprender como de escribir. En realidad, si no puede articular sus pensamientos y ponerlos en papel, muy probablemente ello se deba a que no se ha tomado el tiempo necesario para articular y expresar su conocimiento del negocio de modo organizado.

> Hacemos lo que somos. Somos lo que pensamos. Lo que pensamos está determinado por lo que aprendemos. Lo que aprendemos está condicionado por lo que experimentamos y lo que experimentamos está determinado por aquello a lo que nos exponemos y lo que hacemos con esa experiencia.
>
> Mike Vance, fundador y decano
> de la Walt Disney University

Las acciones que tomamos se basan en nuestros comportamientos y, a su vez, éstos están determinados por lo que aprendemos. Elaborar un plan de negocios debe ser una experiencia de aprendizaje.

CONSEJO



Piense en su plan de negocios como una oportunidad para obtener una perspectiva fresca sobre lo que dirige u obstaculiza el progreso de su negocio.

Una gran parte de la manera en que aprende se basa en la forma en que usted "asimila" y procesa la información. Debido a que ayudo a cientos de propietarios de negocios, he descubierto la razón por la cual algunos de ellos nunca empiezan o terminan de escribir un plan de negocios. En parte es consecuencia de un sesgo hacia una acción y en parte a la forma en que han aprendido a operar sus negocios. Estos empresarios tienen un sentimiento de culpabilidad porque saben que debían haber elaborado un plan de negocios pero con frecuencia tienen falsas ideas acerca del valor de un plan y sólo escriben uno cuando un banquero o un inversionista se lo pide. Puedo verlos poniendo los ojos en blanco e inclinar la cabeza hacia atrás cuando escuchan por primera vez a alguien que les pide un plan de negocios.

Nadie les ha dicho jamás que la culpabilidad no conduce a nada o no les han explicado que lo que ellos experimentan es simplemente el miedo de tener que aprender algo nuevo. Lo bueno es que, mediante la identificación de su estilo de aprendizaje, puedo ayudarles a superar las barreras que les impiden elaborar un buen plan de negocios.

Estilos de aprendizaje: todos tenemos uno

Nuestro estilo de aprendizaje se basa en la forma en que preferimos asimilar la información. Esta preferencia se denomina VAKOG (visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gustativo). Todos tenemos capacidades visuales, auditivas, kinestésicas y analíticas, sólo que cada uno tenemos un estilo de aprendizaje “preferido”. Por eso, si logra una mayor comprensión de su preferencia, usted obtendrá el poder e inclusive evitará obstáculos comunes y barreras en el proceso de planeación.

Visual

Los empresarios visuales tienden a pasar por alto los detalles y desestiman el proceso de planeación de negocios. ¿Por qué? Porque ya tienen una buena comprensión de lo que necesitan y de lo que necesitarán hacer para alcanzar las metas. El problema para ellos es poner sus ideas en papel. Si usted es un empresario visual, le recomiendo que aprenda cómo crear un mapa mental para capturar sus ideas y luego hacer notas de acuerdo con él.

Un mapa mental es un diagrama que se utiliza para vincular palabras e ideas con un concepto central. Mediante una técnica popular conocida como lluvia de ideas, usted puede crear un mapa mental con sólo un pedazo de papel y un lápiz o comprar un software para la computadora. En la figura 12.1 puede observar un ejemplo de un sencillo mapa mental que elaboré en mi computadora para ilustrar el proceso de redacción de un resumen ejecutivo.

Auditivo

Si su principal estilo de aprendizaje se basa en lo que escucha (auditivo), usted acelerará el desarrollo de su plan de negocios si encuentra a alguien con quien pueda analizar sus ideas. El análisis le ayudará a solidificar sus ideas y organizar sus pensamientos. Si no obtiene este tipo de apoyo, puede verse atorado y no estar seguro de las razones de su estancamiento. El proceso de “pensar en voz alta” es una forma de aclarar su mente, organizar sus pensamientos y entender su plan de negocios. Otra opción es utilizar una grabadora de dictado digital para capturar sus pensamientos, pero luego debe hacer que alguien los transcriba en el formato de plan de negocios.

Kinestésico

Si es kinestésico, usted asimila mejor la información cuando experimenta una sensación física o “siente” algo. De manera que utilizar una computadora y software de planeación de negocios para redactar su plan de negocios es importante porque obtendrá la retroalimentación táctil que necesita. Además, hacer la conexión con otra persona que le apoyará a través del proceso hará que la elaboración de su plan de negocios se lleve a cabo sin problemas.

Olfativo y gustativo

A menos de que usted piense fundar un restaurante, una vinatería o crear un producto alimenticio, los sentidos olfativos y gustativos no afectarán su proceso de planeación.

La gente cuyo aprendizaje es olfativo se basa en su sentido del olfato. Algunas veces usted escuchará a alguien decir: "Ese trato simplemente apesta".

Las personas cuyo aprendizaje es gustativo asimilan el mundo a través de su sentido del gusto. Se les puede escuchar decir algo como: "Podía saborear la victoria".

Si usted está en la industria de servicios de alimentos, asegúrese de incluir fotografías de su producto y de proporcionar muestras o una prueba de sabor cuando deba presentar su plan de negocios. Mientras lo redacta le recomiendo que pida que alguien le ayude a poner sus ideas en papel, utilice el software de plan de negocios o recurra a una grabadora de audio digital para capturar sus pensamientos. Asegúrese de asignar una parte de su presupuesto de marketing para muestras y pruebas de sabor.

CONSEJO



Usted también puede utilizar estos estilos de aprendizaje cuando entrena al personal para iniciar otros proyectos. Por ejemplo, si capacita mediante el estilo kinestésico, usted debe enfocar su entrenamiento de la misma forma en que lo hace con su personal.

Su personalidad

Tal como su estilo de aprender influye en la forma en que aprende, su personalidad afecta la forma en que se comunica, percibe información e interactúa con otros. Los siguientes son tipos de personalidad que he observado mientras trabajo con propietarios de negocios que estaban inmersos en el proceso de redactar un plan de negocios.

El analizador

Usted es una persona que ama los detalles y le encantará el proceso de redactar un plan de negocios. Si en cualquier punto se confunde, regrese y revise su trabajo anterior y el capítulo adecuado de este libro. No intente escribir nada cuando se sienta confundido. Una vez que identifique qué era lo que le parecía confuso, busque la información que necesita y estará listo para continuar el trabajo.

El socializador

Como el nombre lo dice, los socializadores son personas que están profundamente preocupadas y motivadas por las relaciones. Si son obligados a elegir, los socializadores mantendrán una relación aun a su propia costa. Ellos aman conectarse con

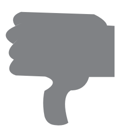
la gente y sentarse ante una computadora para redactar un plan de negocios es una tarea porque no involucra una relación. Si usted es un socializador, para superar el problema de escribir en aislamiento, imagine a la persona con quien se reunirá para revisar el plan. Este ejercicio le ayudará a mantenerlo motivado y enfocado. Otra opción es trabajar sobre el plan de negocios con un amigo.

El promotor

Los promotores son vendedores ideales. Suelen ser altamente intuitivos y les gusta hablar. Son bastante buenos para influenciar a la gente. A pesar de estas cualidades, les falta confianza y lo saben. Esta deficiencia puede ser un excelente motivador (ellos tienen una meta que realmente desean) o un factor de completa desmotivación. Si usted es un promotor, la buena noticia es que hará un buen trabajo para vender y promover su plan. Pero primero necesita redactarlo. Recomiendo que usted planee su día y haga una cita con usted mismo para hacerlo. Asegúrese de escoger un momento cuando no será interrumpido y las distracciones serán mínimas.

El controlador

Los controladores están motivados. No les falta confianza. Con frecuencia se les considera agresivos, pero, cuando se quiere que algo se haga, el controlador es la persona correcta para el trabajo. Si usted se encuentra en esta categoría, tiene metas claras y no le gusta perder el tiempo. Su debilidad está en los detalles. De acuerdo con su agenda, puede ser propenso a exteriorizar o delegar la preparación de su plan de negocios. Resista la urgencia de hacerlo y organícese. Optimice su tiempo: solicite a alguien que esté más orientado hacia los detalles que usted (como un analizador) que le ayude a producir su plan.



TRAMPA

No permita que la computadora o el software redacten su plan de negocios. Piense por usted mismo. Le recomiendo con insistencia que, después de leer el libro, utilice las plantillas como guías. Mientras lee cada capítulo, haga notas y resalte las partes a las cuales quiere dar atención especial.

El proceso de elaborar un plan de negocios

Recuerdo la primera vez que escribí un plan de negocios para mi propia empresa. Era una tarea intimidatoria. Pero el proceso me enseñó tanto que escribí *The Business Plan Coach* como guía que me permitiera mantenerme en curso mientras elaboraba el plan de negocios.

Me di cuenta de que tenía algo porque, cuando lo utilicé y simplemente seguí el proceso paso a paso, todo se hizo mucho más fácil.

CONSEJO



Mi sistema para escribir un plan de negocios es leer, pensar, anotar en un diario, hacer. Ciertamente usted puede comprar software o utilizar plantillas para acelerar el proceso de redacción, pero es su conocimiento, pasión y pericia lo que venderá el plan a su banquero o inversionistas.

Lo primordial es que no necesita a alguien que redacte el plan por usted; sólo necesita un sistema para sacar su pasión y un proceso que le ayude a ponerla en papel. De eso es de lo que trata este libro. Eso es exactamente lo que lo hace tan valioso, además de lo que usted aprende de su negocio en el proceso.

Un bocado a la vez

He oído a muchas personas decir que no pueden escribir. Si puede pensar y hablar, usted puede escribir. Todo lo que necesita hacer es desglosar el proceso en partes pequeñas y manejables.

Le recomiendo que, antes de que escriba una palabra para su plan de negocios, primero se tome el tiempo para leer este libro, pensar acerca de cada sección, hacer notas y anotar sus pensamientos en un diario: entonces, y sólo entonces, deberá dar el siguiente paso.

CONSEJO



A medida que lea, ponga notas en los márgenes, marque las hojas y resalte a voluntad. Entonces, cuando usted tenga notas en cada sección de su plan de negocios, siéntese ante su computadora y empiece a transferirlas al plan.

CONSEJO



Deténgase al final de cada capítulo de este libro y piense. Hágase preguntas y entonces elabore notas para usted en pedazos separados de papel con el número del capítulo en la parte superior de cada hoja. Entonces, cuando haya terminado de leer todo el libro y redactado todas sus notas, siéntese enfrente de su computadora y empiece a transcribirlas. Luego organícelas en orden de prioridad.

Proyecciones financieras de su plan de negocios

El área específica en la cual muy probablemente necesitará ayuda es en sus proyecciones financieras. Si usted está familiarizado con los estados financieros le recomiendo utilizar el software Business Plan Pro, que incluye 400 plantillas además de un asistente para ayudarle a crear sus proyecciones financieras.

Si usted no puede distinguir un estado financiero de un bancario, necesitará conseguir ayuda cuando deba crear sus proyecciones financieras. Éstas son sus opciones:

1. Utilice un programa de hoja de cálculo. Si usted es un genio en Excel y entiende los estados financieros y los contables, entonces ciertamente todo lo que necesita es la aplicación de una hoja de cálculo como Excel o Lotus. Sin embargo, no recomiendo esta vía para nadie, excepto contadores, tenedores de libros y aquellos que tengan conocimientos suficientes de estados financieros.
2. Su contador puede crear estados financieros pro forma para usted. Por lo general, la mayoría de los contadores le cobran por hora y mis clientes han gastado unos cuantos miles de dólares hasta (10 000 dólares) para que sus contadores les ayuden a preparar los estados financieros pro forma.
3. Adquiera el software Business Plan Pro ($99.95 dólares en el momento de la edición de esta obra, disponible en Palo Alto Software, https://secure.paloalto.com). Este programa cuenta con una gran herramienta para ayudarle a elaborar la parte financiera de su plan de negocios.

Recuerde: no hay nada mágico en la computadora o en el software; es el proceso de planeación, además de su conocimiento, lo que da vida a su plan de negocios.



TRAMPA

Un plan de negocios sin proyecciones financieras pro forma es como correr un maratón sin entrenamiento o preparación alguna. Puede tener un razonable inicio, pero no tendrá la resistencia (dinero) para terminar la carrera.

Pase por alto el orden en el cual aparecen las secciones en el documento final

El orden en el cual las secciones de su plan de negocios aparecen en el documento final no es el mismo en el cual usted debe escribirlas. En realidad, brincará de sección en sección porque cada una depende de las otras. Saltar de una sección a otra es una parte normal del proceso de redactar un plan de negocios.

Sería bastante anormal para alguien sentarse y realmente escribir una sección completa y luego moverse a la siguiente sin considerar el efecto que una sección tiene en las otras. Por ejemplo, los supuestos que se hagan en su plan de marketing afectarán el plan financiero. Es como un gran rompecabezas: se empieza con lo

que se sabe y se continúa probando nuevas piezas e ideas hasta que se obtienen los resultados deseados.

CONSEJO



Para elaborar su plan de negocios, empiece con lo que sabe y trabaje el rompecabezas siguiendo los conocimientos, los consejos y las instrucciones incluidas en cada una de las secciones de este libro.

Para ayudarle a ensamblar su plan de negocios, la parte 2 de este libro, “Las 10 Secciones de un plan de negocios”, está organizada con base en el orden en el cual usted debe empezar a escribir las secciones, no en el orden en el que deben aparecer en el documento final. Cuando haya elaborado todas sus secciones, el documento debe organizarse en el siguiente orden:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Productos y servicios
4. Análisis de la industria
5. Análisis del mercado
6. Estrategia de marketing
7. Administración, operaciones y organización
8. Plan de implementación
9. Plan de contingencia
10. Plan financiero

Los planes de negocios muestra son demasiado generales

Tal como en un acuerdo legal genérico al que le faltan los específicos, utilizar una plantilla de plan de negocios o plan muestra sin verificar sus detalles no identifica adecuadamente los riesgos y las obligaciones, por lo cual se corre el riesgo de poner al negocio y a los directores en problemas.

TRAMPA



Los planes muestra pueden incrementar el riesgo a menos que los utilice sólo como herramientas de redacción, no como instrumentos de planeación. Siempre estará mucho más seguro si cuenta con más detalles. Con un mayor detalle tiene menos probabilidades de pasar por alto un supuesto importante y, después de todo, el objetivo de planear es reducir el riesgo.

El problema surge porque, a menos de que algo se explique en detalle, se revele o se excluya, se considerará incluido en los términos generales y amplios del plan de negocios. Por ejemplo, una declaración general de un plan que no revela la tendencia de los ingresos del negocio a las fluctuaciones estacionales podría considerarse un descuido o inclusive un fraude si el plan muestra proyectó un crecimiento uniforme en las ventas. Esta clase de discrepancia podría convertirse en un problema, especialmente si usted planeó financiar su negocio a través de inversionistas privados. Si el negocio tuviera problemas y quebrara y usted no hubiera revelado (por cualquier razón) la naturaleza cíclica o estacional de las ventas, podría ser demandado.

TRAMPA



Cuidado con los planes de negocios muestra. Hacer cambios en los nombres y números en uno de estos planes es siempre una mala idea. En mi sitio proporciono vínculos con mis amigos de Palo Alto Software, quienes proveen planes de negocios muestra, pero recuerde que utilizarlos pueden meterlo en problemas.

Responsabilidad del director

Si usted tiene una sociedad o planea constituirla, debe saber acerca de las responsabilidades del director. Por lo general, el presidente y el tesorero se consideran los directores de una empresa. Un vicepresidente también puede ser un director si esta jerarquía se especifica en los estatutos de la empresa.

Los directores tienen la obligación fiduciaria de actuar en el mejor interés de la empresa. Esta obligación es tan importante como aquella entre un fiduciario y un fideicomisario. Por ejemplo, es ilegal que un fiduciario malverse dinero para ganancia personal o acepte un sueldo antes de pagar a proveedores o el ISR.

TRAMPA



La posición de director es un asunto muy serio. Mantenga esta advertencia en la mente mientras redacta su plan de negocios. Conocí a un empresario de Canadá que fue encarcelado porque el tribunal consideró que no había ejercido sus deberes fiduciarios. Aun cuando quien había malversado el dinero y desaparecido había sido su administrador, el tribunal lo responsabilizó a él y a su socio, como directores de la empresa, de no haberse asegurado de que el administrador supervisaba correctamente los asuntos de la empresa. Su defensa fue que ellos confiaron en el administrador y actuaron de buena fe, pero esta excusa no resultó válida, por lo que estuvieron 18 meses en prisión.

PARTE 2

Las 10 secciones de un plan de negocios

3
Análisis de la industria

Los análisis de la industria y del mercado (en este capítulo y en el 4) intentan identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que las otras secciones de su plan de negocios se enfocan en el ambiente interno sobre el cual usted tiene control. A pesar de que los análisis de la industria y del mercado observan el ambiente externo, lo hacen con lentes distintos.



CONSEJO

El análisis de la industria le permite identificar oportunidades estratégicas que puede utilizar para tomar ventaja. El análisis del mercado examina su entorno local para identificar un nicho rentable.

Cuando está inmerso en el proceso de redacción de su análisis de la industria, contesta muchas preguntas, entre ellas: ¿está la industria en decadencia o experimenta una reestructura fundamental? ¿Cuál es el tamaño de la industria? ¿Quién tiene la mayor parte del mercado? ¿Qué porcentaje de la participación del mercado necesita usted adquirir para alcanzar sus metas de negocios? ¿Cuáles son las perspectivas a corto y largo plazos de su industria?

Análisis de la industria = Enfoque externo

El análisis de la industria muestra la gran foto, es decir, los factores externos que están más allá de su control. Las condiciones del mercado local no son parte del análisis de la industria (éstas se tratan en el capítulo 4, "Análisis del mercado").

Identificar los factores externos que pueden afectar su negocio mientras usted elabora su plan de negocios le otorga tiempo para formar una respuesta o hacer ajustes al mismo. Los factores externos incluyen las tendencias de la industria, la composición de su mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas y el papel de la tecnología. Las últimas áreas que usted necesita examinar son los aspectos sociales, legales y políticos que pueden interferir con la actividad del negocio.



TRAMPA

Si usted tiene experiencia directa en la industria, tenderá a sentirse confiado en su conocimiento de ella. No suponga que su contexto y comprensión de la industria son absolutos. Haga un esfuerzo extra para que un tercero aclare sus supuestos sobre estos aspectos. Usted puede realizar una investigación y obtener información de bibliotecas, internet y organizaciones y asociaciones de la industria. Tendrá que leer mucho y tomar abundantes notas. Su meta es adquirir elementos adicionales sobre la forma en que la industria se comporta a nivel local, nacional e internacional.

Ambiente competitivo, tendencias de la industria y ambiente del mercado

El mundo y el clima de los negocios evolucionan constantemente. Lo que estaba de moda hace unos cuantos años hoy puede ser un ancla. Identificar las tendencias, los componentes competitivos y los factores del mercado le permitirán crear una estrategia y responder de forma proactiva a las necesidades del cliente.

Industria emergente

A pesar de que una industria emergente está llena de oportunidades, también puede representar un significativo riesgo. Los factores que indican éxito y crecimiento pueden ser difíciles de identificar. Detectar su serie de habilidades y un plan para cambiar rápidamente y desarrollar su negocio serán los "factores críticos de éxito", por lo cual usted debe asegurarse de que su plan de negocios ilustre claramente cómo responde al crecimiento de la industria.

Industria madura

Las industrias maduras presentan un riesgo diferente. Es mucho más fácil identificar los factores que contribuyen al éxito. Sin embargo, los jugadores importantes tienden a dominarlas. Identificar el tamaño del mercado y la magnitud de la participación de mercado que requiere son aspectos centrales para determinar la viabilidad de su idea/plan de negocios.

Industria en decadencia

Una industria en decadencia o en un periodo de deterioro económico presenta una serie distinta de problemas. Las oportunidades pueden desarrollar aquello que normalmente no estaría disponible. Determinar y confirmar los supuestos realistas que apuntalan el crecimiento económico le ayudará a apoyar los supuestos que incluyó en su plan de negocios. Por ejemplo, ¿qué significaría para dichos supuestos si los indicadores económicos presentan una depresión profunda? Por otro lado, si hay indicadores de que la industria está a punto de salir de la depresión y usted anticipa un crecimiento económico real, la coordinación de su empresa en arranque o expansión sería un factor crítico para determinar el éxito de la misma.

Industria en reestructura

Por lo general, el tamaño de mercado de una industria bajo una reestructura o un proceso de reorganización se contrae. Por ejemplo, en Canadá, desde principios de la década de los años noventas la industria del petróleo y el gas experimentó una reorganización y reestructuración sustancial. A comienzos de 1992 la demanda de la producción de la industria presentó una recuperación marginal y mejoró significativamente su rentabilidad como resultado de un severo recorte de costos, cierres de plantas y reducción de personal. Aunque su pericia, recursos financieros y anticipación de oportunidades pueden indicar un gran potencial, los inversionistas y los banqueros pueden no estar de acuerdo. Usted debe demostrar que sus supuestos e indicadores son tanto exactos como alcanzables.



CONSEJO

¿Cuáles son los factores impulsados por la industria que contribuyen al crecimiento o al deterioro? Investigue, lea y describa los factores competitivos principales que afectan la capacidad de la industria para obtener nuevos clientes. ¿Es el precio, entrega, cambio, evolución de productos o servicios? ¿O es el efecto de la reputación y la imagen de la industria?

Clima económico

Una economía sana puede representar una diferencia sustancial en la demanda de sus productos, servicios e impulso del negocio.

Salud financiera de la industria

Las diferentes instituciones producen un balance general de la industria que se obtiene de las declaraciones de impuestos corporativas. Es una excelente herramienta que se debe utilizar para evaluar la salud financiera de la industria, así como para

comparar sus propias proyecciones financieras con aquellas de la industria y analizar los supuestos de negocios.

Por ejemplo, hace un tiempo llevé a cabo una comparación para uno de mis clientes. Tomamos su balance general y lo comparamos con el balance general de la industria. Descubrimos que sus costos de personal eran casi 50 por ciento más altos que los promedios del sector. También comprobamos que sus márgenes de utilidades duplicaban los estándares de la industria. Esta herramienta puede ser una manera valiosa e imparcial de probar los supuestos de su plan de negocios. Haga lo mejor que pueda para contestar estas preguntas:

- ¿Cuál es la situación financiera de la industria?
- ¿Cuántas empresas nuevas han comenzado a operar?
- ¿Cuál es la distribución por tamaño (es decir, número de empresas pequeñas contra empresas grandes y volumen de ventas)?
- ¿Qué mercados están bien atendidos, y cuáles están subatendidos? ¿Cuáles muestran el mayor potencial de crecimiento?
- ¿Cuál es el nivel de agresividad de las estrategias de publicidad y promoción?
- ¿Qué factores de valor agregado se utilizan con éxito?
- ¿Cuántos productos o servicios substitutos están disponibles?
- ¿Quién mantiene el poder negociador? ¿Los clientes? ¿Los proveedores?



CONSEJO

El propósito final de revisar la salud financiera de su industria es hacer comparaciones para ver en qué niveles opera su negocio y la eficiencia con que lo hace. Le garantizo que usted aprenderá algo importante y detectará áreas de su negocio que pueden necesitar atención.

Economía de escala

¿Qué tan importante es reducir los costos unitarios de un producto o servicio? ¿Cuánto más dinero puede lograr por unidad si incrementa el número de unidades por corrida de producción?

¿Qué opinan los expertos de la industria? ¿Qué oye decir a la gente acerca de su industria? ¿Cuál es la situación y la reputación de la industria?

Lealtades del cliente y diferenciación

¿Cuál es el factor de lealtad en su industria? Si la industria y la competencia son sólidas, ¿qué tan realista es que usted pueda lograr que los clientes cambien sus patrones de compra? Ser el primero en moverse en una industria, ¿es una ayuda o un obstáculo?



CONSEJO

Si usted está en un segmento de la industria altamente competitivo, mantener la lealtad de un cliente puede suponer un desafío; pero cuando se tiene éxito, no hará otra cosa que dinero.

Demanda de flujo de caja

Un negocio en crecimiento puede estar tanto en una crisis como un sector en contracción. Por ejemplo, puede haber un déficit de efectivo debido al pago a los proveedores y al personal. La necesidad de adquirir grandes cantidades de inventario reduce el rendimiento de la inversión. Si su industria tiene que mantener grandes cantidades de cuentas por cobrar, ello puede afectar de manera negativa su capacidad para pagar a los proveedores y al personal. Identifique los factores que pueden afectar negativamente su flujo de caja.

Equipo de trabajo y delegación

¿Qué papel juegan los trabajadores expertos en su negocio? Si su negocio depende fundamentalmente en los trabajadores expertos, ¿cómo atraerá su negocio a la gente correcta? ¿Existen sistemas adecuados y controles de información desarrollados para permitir un equilibro eficaz entre la delegación y el control? Como empresario, ¿es usted renuente a delegar y confiar en su equipo de trabajo?

Idea y desarrollo del negocio

Utilice esta parte de su plan de negocios para describir la forma en que experimentará con nuevas ideas de negocios y cómo las probará. ¿Cómo equilibrará su agenda para contar con el tiempo para trabajar en temas del desarrollo del negocio? Después de todo, actualmente el negocio se mueve a un paso acelerado y ninguna idea de negocio dura para siempre.



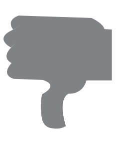
TRAMPA

En la década de los años sesenta, las empresas calculaban un ciclo de vida de producto de cinco a nueve años. Actualmente, muchos sólo los aprovechan por nueve meses. ¿Tienen sus clientes acceso a competidores externos? ¿Cuál es el riesgo de que alguien pueda copiar fácilmente su producto e inunde el mercado con una imitación de bajo costo? Una patente proporciona cierta protección y documentación de quién la hizo primero. Sin embargo, proteger una patente puede ser caro y difícil de ejecutar en el extranjero. Documente sus planes para desarrollar y proteger las ideas.

Diversificación, crecimiento y expansión

Los cambios en el mercado y demográficos pueden requerir que el propietario abandone creencias apreciadas por mucho tiempo. Siempre existirá cierto grado de desequilibrio entre las necesidades del mercado y la estrategia del negocio. La clave es ser capaz de identificar los cambios que necesitan hacerse y, luego, tomar una decisión objetiva.

TRAMPA



Cada negocio tiene una capacidad limitada para absorber el cambio. Las empresas nuevas tienden a enfocarse en la sobrevivencia cuando necesitan estar diversificándose, mientras que los propietarios de las empresas establecidas tratan de hacer frente al crecimiento del negocio mediante un trabajo más duro. Sin un plan sólido para adaptarse al crecimiento, diversificación o expansión del mercado, un negocio puede caer rápidamente en la insolvencia.

Identifique qué herramientas, estrategias y cambios, si acaso, planea implementar.

El papel de la tecnología

Para tener un ejemplo de las formas en que la tecnología puede perturbar la actividad normal del negocio, vea los cambios en la industria de la música y cómo Apple Computer llegó justo en el momento para dominar el mercado de la música en línea. El modelo de negocio para vender música fue alimentado por más de 200 millones de computadoras que habían instalado el software iTunes, de Apple.

Cuando usted combina la extendida adopción de iTunes de Apple con la profunda penetración en el mercado del iPod, obtiene una perturbación masiva del mercado. Esto ha obligado a las tiendas de cemento y ladrillo (el modelo de negocios tradicional de vender la música) a adaptarse mediante la rebaja de los CD. Ahora Yahoo!, Napster y AOL, entre otros, compiten por una participación en el mercado en línea.

CONSEJO



Cuando esté en el proceso de elaboración de su plan de negocios, asegúrese de identificar cómo apalancará la utilización de tecnología para competir o ganar una ventaja tecnológica.

Estrategia de salida

Las estrategias que utilizan los inversionistas y propietarios para liquidar o hacer efectivas sus inversiones se denominan *estrategias de salida*. Éstas pueden comprender

desde la venta de la empresa, liquidar activos para pagar deudas o vender una porción del negocio a un inversionista.



CONSEJO

Puede ahorrar un dineral en impuestos si se asesora adecuadamente con un abogado que se especialice en esta área de planeación fiscal y legal.

Control de la administración y los factores emocionales

Durante estos tiempos de cambio o crisis, puede ser difícil para el empresario o el administrador tomar la decisión de cerrar todo o una parte del negocio. La decisión puede ser todavía más difícil debido a la relación emocional del administrador con los empleados o el negocio.



CONSEJO

Para evitar una deficiente toma de decisiones basada en la emoción en lugar de la razón, es importante identificar los tipos de situaciones (eventos, pérdidas aceptables y cambios de mercado) que pueden desencadenar su estrategia de salida.

Efecto en las relaciones

Sus inversionistas, ¿son familiares y/o amigos? Cerrar el negocio puede afectar las relaciones con los inversionistas, amigos, proveedores u otras unidades de la empresa. La preocupación por mantener la imagen y la identidad puede limitar su capacidad para tomar una decisión de calidad si opta por cerrar el negocio.



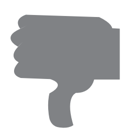
CONSEJO

Mientras más cercana sea la relación, más dificultades puede implicar el cierre del negocio. Cada empresa que tiene más de un propietario, inversionista o accionista debe celebrar un contrato que explique en detalle los eventos, condiciones o circunstancias que pueden desencadenar una estrategia de salida.

Activos específicos

Con frecuencia, los compromisos financieros de arrendamiento de equipo e instalaciones sobreviven al cierre del negocio. En una organización fabril la necesidad

de mantener una provisión de partes es con frecuencia un requerimiento tanto legal como moral. Otros asuntos incluyen contratos con sindicatos, clientes y proveedores.



TRAMPA

Mientras más especializado sea su equipo e instalaciones, más difícil será expandirlos o liquidarlos rápidamente. Considere detenidamente las restricciones e impedimentos que podrían existir en caso de expansión o cierre del negocio.

Regulaciones gubernamentales

¿Existen o se anticipan regulaciones gubernamentales que podrían afectar su capacidad para iniciar, expandir o salir del negocio?



CONSEJO

Haga una lista de las reglamentaciones gubernamentales que afecten su negocio o el área en la cual éste está ubicado. Si usted no conoce alguna, llame a la cámara de comercio local para solicitar sugerencias e ingrese a las entidades de gobierno. Investigue y después desarrolle un plan para atenderlos.

En algunas industrias y lugares se requiere acreditación o certificación profesional para obtener una licencia de negocio. En Estados Unidos, por ejemplo, los ingenieros, arquitectos y mecánicos de automóviles son unos cuantos ejemplos de negocios que requieren un título o certificación para poder operar.

Tendencias demográficas

Obtener información demográfica le permitirá seleccionar el área con la mejor mezcla de características demográficas para apoyar su negocio.

Baby boomers

Este sector de mercado es el segmento individual más grande de la población y por el solo tamaño de su poder de compra ha afectado industrias enteras y creado oportunidades de negocios a medida que envejecen.

Del enorme crecimiento de la demanda de vivienda, mobiliario y electrodomésticos en la década de los años cincuenta y sesenta a la fuerte demanda de servicios de planeación de retiro y financieros en la década de los años noventa, y el crecimiento de las ventas de vehículos recreativos, el efecto del *baby boomer* es masivo.

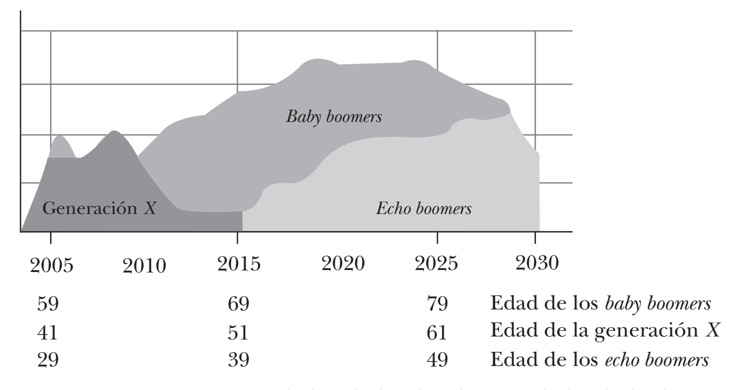


Figura 3.1 Progresión de la edad y distribución de los *baby boomers*

La influencia de los *baby boomers* en Estados Unidos se extenderá por varias décadas en el siglo veintiuno a medida que continúan envejeciendo. Se espera que el descenso de la proporción de ancianos en la población se revierta conforme los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) alcancen los 65 años de edad, a partir de 2011. (Vea la figura 3.1.)

El problema más grande de muchos propietarios de negocios *baby boomers* es calcular una manera de retirarse y extraer el capital que han acumulado en ellos. Para muchos *baby boomers*, eso significará venderlos y convertir su capital en efectivo o ingreso de retiro.



CONSEJO

Observe el perfil de sus clientes. ¿Cuántos de ellos están en el perfil demográfico del propietario de negocio *baby boomer*? ¿Cuántos debe haber? ¿Es éste un mercado que usted está perdiendo? Considere cómo podría incluir marketing y posicionamiento para los *baby boomers* en su plan de negocios.

Generación *X*

Mientras que la definición exacta de generación *X* es todavía debatida acaloradamente, me referiré a su característica principal de estar encajonados entre los *baby boomers* y los *echo boomers* (los hijos de los *baby boomers*), porque ellos nacieron entre 1966 y 1979. Son espabilados en la red, móviles y están infectados por el virus empresarial igual que los *echo boomers*. Comparados con el tamaño de los *baby boomers*, este segmento es relativamente pequeño.

Los miembros de la generación *X* buscan productos y servicios auténticos y genuinos. No les gusta ser presionados para tomar una decisión de compra, desean contar con una variedad de selecciones y opciones cuando deben tomar una decisión de compra y su lealtad a una marca es menor que la de los *baby boomers* y la de los *echo boomers*.

Con frecuencia se les denomina los "*Latchkey Kids*" (menores sin supervisión de adultos cuando regresan a casa de la escuela), son ampliamente reconocidos por una aceleración en el crecimiento del empresariado y el resultante auge del punto com. Tienden a tener menos hijos y están orientados hacia el empresariado, tal vez como resultado de ser independientes mientras crecían.



CONSEJO

La generación *X* es de alguna forma controvertida, pues no todos los demógrafos están de acuerdo sobre la definición o el mismo término. Lo que es importante recordar es que ellos constituyen el grupo que nació al final del auge de los nacimientos de la posguerra.

Los *echo boomers* buscan autoempleo

Los hijos de los *baby boomers*, conocidos como la generación *X*, los *echo boomers* o la generación del fin del milenio (*Millennials*), nacieron entre 1977 y 2002. Son cada vez más conocidos como la generación empresarial o "E".

Jeff Cornwall, director de la Belmont University, con base en información de la Small Business Administration, tiene algo que decir acerca de los *echo boomers* o, como él los llama, "la generación empresarial".

> Durante la década pasada, más o menos, empezó la aparición de una nueva economía empresarial en Estados Unidos. Ha habido un significativo crecimiento de la fundación de empresas y los pequeños negocios son actualmente el motor de esta economía. El número de pequeños negocios ha crecido de manera uniforme: de 4.5 millones en 1955 a 18 millones para finales de la década de los años ochentas y a 23 millones en la actualidad. La constitución de nuevos negocios ha crecido de cerca de 200 000 anuales a mediados del siglo pasado a más de 3.5 millones por año a principios del siglo XXI.

Cornwall continúa señalando algunas estadísticas interesantes acerca de los pequeños negocios de la actualidad (de la Small Business Administration), entre ellos:

Actualmente, las tasas de supervivencia de los negocios están por arriba de 50 por ciento; con educación y capacitación aumentan de 80 a 90 por ciento. Los pequeños negocios aportan 50 por ciento de PIB (Producto Interno Bruto) y entre 5 y 6 millones de ellos tienen empleados. Noventa y nueve por ciento del total de empleados en Estados Unidos trabajan en pequeños negocios. Más de 50 por ciento de la fuerza laboral actual está empleada en los pequeños negocios y 45 por ciento de la nómina total de Estados Unidos proviene de ellos.

Además, Cornwall afirma que "estos negocios se han convertido en los motores de la creación de empleos en Estados Unidos. De hecho, los empresarios y propietarios de pequeños negocios son responsables de 77 por ciento de los nuevos empleos que se crearon en los últimos veinte años".



CONSEJO

¿Cómo puede usted utilizar esta información acerca de la generación *echo boom* en su plan de negocios? Debe considerar qué servicios o productos puede ofrecer y cuáles puede personalizar para sus clientes.

Preguntas para analizar la industria

Contestar las preguntas que conforman la siguiente lista le ayudará a obtener información para elaborar y criticar su propio análisis de la industria.

- ¿Qué factores influyen en sus clientes para comprar un producto o servicio? ¿Cómo satisface la industria las necesidades del cliente?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento de esta industria? ¿Son las ventas, las utilidades o el número de negocios activos en operación?
- ¿Qué dicen los expertos de la industria acerca del rendimiento de esta industria por los últimos cinco años? ¿Qué se anticipa para los siguientes cinco años?
- ¿Quiénes son los principales proveedores, distribuidores y jugadores clave en la industria?
- ¿Cuál es el modelo de distribución en esta industria?
- ¿Qué nuevos servicios o productos se han introducido en los últimos años?
- ¿Cómo afecta la tecnología el crecimiento de la industria?
- ¿Cuál es el código de la Clasificación Industrial Estándar (SIC, por sus siglas en inglés) de esta industria? El Departamento de Comercio de Estados Unidos utiliza el Sistema de Clasificación Industrial Estándar para categorizar a la industria y a los tipos de negocios (Vea http://www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html). Sin embargo, la Oficina del Censo de Estados Unidos utiliza el Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte (NAICS, por sus siglas en inglés: http://www.census.gov/epcd/www/naics/html) para reemplazar el sistema de Clasificación Industrial Estándar de Estados Unidos (SIC). Desafortunadamente, el sistema todavía está en desarrollo y proporciona definiciones para negocios de servicios en el momento de escribir este texto. Le sugerimos buscar este tipo de sistemas para obtener información en su país.
- ¿Qué otras industrias, productos o servicios compiten con esta industria?
- ¿Cuáles son las principales empresas con las cuales espera competir al empezar u operar su negocio?
- ¿Cuál es la perspectiva económica de ventas y utilidades en esta industria durante la próxima década? Incluya al menos un periodo de 3 a 5 años de proyección económica.

- ¿Cuál es la oportunidad estratégica para los negocios en este sector? ¿Cómo puede crear una nueva oportunidad?
  - ¿Mejorar los niveles de servicio?
  - ¿Desarrollar un mercado nuevo o sin explotar?
  - ¿Crear un nuevo producto o un servicio innovador?
  - ¿Utilizar tecnología para desarrollar formas de reducir costos?
  - ¿Satisfacer una necesidad no cubierta o una nueva demanda del mercado?
- ¿Cuáles son las amenazas más importantes en esta industria?
- ¿Qué efecto tienen las generaciones de los *baby boomers*, generación *X* o *echo boomers* en la industria?

Análisis de la industria muestra

A continuación se encuentra la sección del análisis de la industria del plan de negocios. El plan de negocios completo se encuentra en el apéndice A.

Análisis de la industria canadiense

Regulaciones gubernamentales La industria de transporte terrestre es un sector altamente reglamentado. Algunas de las áreas reglamentadas incluyen:

- *Ley de Seguridad de Vehículos Automotores.*
- *Registro Federal en línea.*
- *Autoridades operativas*: regulaciones adicionales individuales por provincia o estado.
- *Código de Seguridad Nacional*: cubre reglamentaciones de horas de servicio, explicaciones de licencia de manejo comercial, inspecciones pre y posviaje, problemas de frenos e inspecciones de seguridad vehicular, pesos y dimensiones, llantas, diferencias entre las diversas reglamentaciones, etcétera.
- *Transporte de Productos Peligrosos* (*TDG*, por sus siglas en inglés): cubre el transporte de productos peligrosos, los requerimientos de capacitación; clasificación e identificación de los bienes peligrosos; responsabilidades del consignador, la empresa transportadora y el consignatario; informe de incidentes; planeación de respuesta de emergencia y otros temas cruciales.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Industria de transportes terrestres Dos segmentos principales caracterizan a la industria de transporte terrestre:

- *Empresas de arrendamiento*, que transportan carga ajena por una remuneración. En las empresas de renta de fletes es tres veces más probable que utilicen a operadores propietarios que las empresas de fletes privados.
- *Las firmas privadas* transportan sus propios productos. En términos de dólares, las empresas de transporte privadas representan cerca de la mitad de la industria. Por lo general, estas firmas están involucradas en el transporte terrestre privado debido a que tienen necesidad de controlar el servicio. Las firmas privadas tienden a utilizar unidades y camiones de menor tamaño. El transporte terrestre privado domina el movimiento urbano de productos, ya que representa aproximadamente 85 por ciento del volumen de transportación en este mercado.

En 1998, transportistas de larga distancia de renta con base en Canadá experimentaron un incremento de casi 5 por ciento respecto de 1997.[1]
El tráfico transfronteras ha crecido 9 por ciento anual durante los últimos cinco años.[2]

En distancias mayores de aproximadamente 483 a 966 kilómetros (300 a 600 millas), el transporte terrestre de renta representa aproximadamente 90 por ciento de todos los viajes. La transportación terrestre de renta representa 78 por ciento de los viajes interprovinciales y 59 por ciento de los viajes intraprovinciales de mayor distancia.[3]

En Canadá, la industria de transporte terrestre de renta obtuvo 13 mil millones de dólares de ingresos en 1993 (transporte y mensajería de renta). Ésta es una industria de 37 mil millones de dólares anuales (lo cual incluye el valor de las flotas privadas) (1995) —un incremento de 6 mil millones de dólares sobre los estimados para 1993—. La transportación privada representa 19 mil millones de dólares del total. Noventa por ciento de las flotas privadas cuentan con 10 vehículos o menos, la mayoría de ellas compuestas por 1 o 2 vehículos. Sin embargo, existen muchas flotas privadas con varios cientos de vehículos. La misma información indica que en general las flotas privadas superan en número a las de renta por un factor de 2 o 3 a 1.

Efecto económico de la industria de transporte terrestre de renta canadiense Los camiones operan más de la mitad de todo el comercio de Canadá medido por el valor de las mercancías. En 1994, dos tercios, esto es, 218 mil millones de dólares de todos los envíos terrestres se realizaron a través de la frontera Canadá-Estados Unidos. No es de sorprender que haya cerca de 10 millones de viajes de transporte terrestre al año a través de la frontera.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

La industria de transporte terrestre (transporte y mensajería de renta) representa uno de cada tres dólares gastados en transporte de renta comercial en Canadá (lo que incluye tanto transporte de carga como de pasajeros).

Otra estimación, que considera el transporte terrestre privado así como el de renta, sugiere que éste representa 47 por ciento de todos los pasajeros comerciales y transporte de carga del país.

Los camiones de renta representan 29 por ciento del componente de transporte de producto interno bruto de Canadá.

Una estimación de 2001 coloca el total de los impuestos de la industria de transporte terrestre en 13.5 por ciento de los ingresos. Una extrapolación aproximada de esta cifra indica que los camiones de carretera generan entre 30 000 y 40 000 dólares en impuestos cada año, suma en la cual no se consideran los impuestos pagados por las personas que manejan esos camiones.

Cada empleo creado en la industria de transporte terrestre de renta crea 0.7 empleos en otra parte; cada dólar de producción agrega 0.69 centavos de dólar de ventas en otra industria; y cada dólar del producto interno bruto (PIB) que produce la industria de transporte terrestre crea 0.73 centavos de dólar adicionales en el PIB de otras industrias.

Durante las últimas tres décadas (1970-2000), la economía total ha crecido a una tasa promedio anual de 3.8 por ciento. El transporte terrestre de renta ha crecido a una tasa promedio anual de 4.2 por ciento, esto es, más rápido que las líneas aéreas, empresas marítimas, ferrocarriles, operaciones de autobuses y tránsito urbano.

Barreras de entrada y crecimiento Las tres barreras de entrada y crecimiento principales en esta industria son:

- *Costo de capital*: obviamente, el alto costo del capital de los camiones y remolques hace de la entrada y el crecimiento un desafío.
- *Recursos humanos*: la demanda y crecimiento del servicio de transporte terrestre ha sobrepasado la capacidad de la industria para atraer al campo a gente nueva. La población de conductores es cuando menos dos años mayor que la edad del trabajador promedio. El grupo de edad de menos de 25 años es atraído por el comercio, la educación secundaria y los empleos en sectores tecnológicos.
- *Percepción del cliente*: para ser una empresa de transporte terrestre creíble que satisface de manera permanente las necesidades del cliente industrial promedio, se necesita tener seis o más camiones. Ése es el número necesario para poder enfrentar la naturaleza dinámica de la industria de transporte terrestre y de las cambiantes necesidades del cliente.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Efecto de la innovación y la tecnología Probablemente uno de los problemas tecnológicos más importantes de la industria del transporte terrestre es el efecto de internet. En los últimos dos a tres años varias empresas han lanzado servicios de combinación de carga en línea. Estos servicios toman una de cuatro formas:

1. *Software*: este enfoque requiere la compra e instalación de un software especial diseñado para la industria de transporte terrestre.
2. *Combinación de carga en línea*: por una pequeña cuota mensual usted puede buscar y encontrar una carga o anunciar la disponibilidad de camiones.
3. *Solución completa*: este servicio se encarga de la facturación, aprobación de crédito y cobranza.
4. *Subastas*: las subastas en línea proporcionan la oportunidad de listar el equipo y embarques disponibles y permiten a los consignadores y empresas de transporte terrestre pujar competitivamente por las cargas. Estos servicios son relativamente nuevos. Los consignadores colocan las cargas que necesitan mover y las empresas de transporte utilizan la subasta para pujar por ellas. Debido a que la carga se coloca en una subasta competitiva, la práctica tiende a reducir las tarifas y algunas veces las descripciones de la carga pueden ser engañosas y la empresa transportadora termina obligada a aceptar la carga a pesar de ello.

Utilizar internet para hacer casar el equipo con las cargas llegó para quedarse. Internet reducirá los costos, pues ayuda a eliminar los kilómetros vacíos.

Otra tendencia es que las empresas de transporte terrestre tienen secciones especiales en sus sitios en la red que se encuentran protegidos por contraseñas y permiten a los clientes registrarse y solicitar una cotización, rastrear un embarque o inclusive obtener una factura.

Notas

1. Statistics Canada – The Daily, 10 de junio de 1999.
2. Profile of Private Trucking in Canada, 1998, reporte conjunto de la Industry Canada y del Private Motor Truck Council of Canada. http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ints-sdc-nsf/en/fd01101e.html.
3. Profile of Private Trucking in Canada, 1998, reporte conjunto de la Industry Canada y del Private Motor Truck Council of Canada. http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ints-sdc-nsf/en/fd01101e.html.

4

Análisis del mercado

Uno de los errores más fáciles de cometer en su plan de negocios es suponer que hay un mercado para lo que produce. Sólo porque usted piensa que tiene una gran idea no significa que exista un mercado o que esté accesible sin gastar mucho dinero.

Beneficios del análisis del mercado

El análisis del mercado, la estrategia de marketing y el plan financiero son tres de las partes más importantes de su plan de negocios. El análisis del mercado le proporcionará el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado así como la información concerniente al ambiente que influye en él. Debe responder a estas preguntas:

- ¿Qué quieren comprar los clientes? ¿Cómo quieren comprarlo? ¿Cuándo quieren comprarlo? ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones?
- ¿En dónde está localizado el mercado?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado o el número total de compradores potenciales de sus servicios o productos?
- ¿Cuáles son los factores externos que influyen en la actividad del negocio de este mercado? Su análisis debe incluir factores sociales, económicos y ambientales tales como el ambiente legal, gubernamental y competitivo que controla el mercado.
- ¿Cuáles son las presiones que moldean la actividad del negocio en este mercado? ¿Cuál es el nivel de sensibilidad del mercado ante los cambios de grandes patrones que reducen la plantilla, cuando está dominado por una industria que sufre un empeoramiento, un incremento del desempleo o cambios demográficos?

- ¿Cuál es el ingreso promedio en el área de su mercado? ¿Está el precio de sus productos y servicios alineado con el ingreso, estilo de vida y demografía de su segmento de mercado?
- ¿Cuál es el principal nicho(s) de mercado que planea atender con su empresa? ¿Cuáles son las tendencias actuales que influyen sobre este nicho?
- ¿Alguna de las tendencias identificadas en el análisis de la industria tiene efecto en su mercado local? Si así es, ¿cómo enfoca estos asuntos en su plan de negocios?
- ¿Cómo se compara el mercado local con la industria como un todo?
- ¿Qué tendencias pueden alterar el mercado durante el periodo cubierto por el plan de negocios?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento anticipada de las ventas y las utilidades de su mercado?
- ¿Qué sabe acerca de sus clientes y el mercado?
- ¿Qué productos y servicios competitivos tienen el potencial de obtener una participación de mercado?
- ¿Qué estrategias utilizan sus competidores para participar en este mercado? ¿Cómo se toman en consideración servicio, precio, posicionamiento, calidad o productos exclusivos en la decisión de los compradores?
- ¿En dónde existe una oportunidad para innovar y competir en un nuevo nivel?



CONSEJO

Ahora es el momento de mostrar su conocimiento del mercado local. Como resultado de trabajar en esta sección, usted debe haber identificado un segmento del mercado que describe a su "cliente ideal". Si usted no ha identificado claramente a su cliente ideal, siga excavando.

Identifique a su competencia

La meta del marketing es comunicar claramente su principal ventaja competitiva a su público meta. Para identificar la clara ventaja que tiene sobre sus competidores necesitará comparar su negocio con el de sus competidores directos e indirectos. Los competidores existen en todas las formas, tamaños y sabores. Por ejemplo, veamos a un equipo profesional de deportes. En el mercado actual la competencia por los dólares del entretenimiento es encarnizada.

- *Competidores directos:* los competidores directos incluirían otros equipos de deportes profesionales, conciertos y otros eventos que se llevan a cabo el mismo día que juega su equipo.
- *Competidores indirectos*: los competidores indirectos son productos o servicios sustitutos, por ejemplo, negocios como tiendas de videos, cines, restaurantes, exhibiciones

y ferias, la orquesta sinfónica local y la ópera. ¿Puede pensar en algún otro tipo de competidores indirectos?

Haga una lista de los competidores directos e indirectos. ¿Quién más en su mercado compite por la misma proporción del presupuesto del cliente?



TRAMPA

Su mercado tiene una cantidad limitada de ingreso disponible para el tipo particular de gasto que propone su negocio. Cuando haga su análisis de la competencia recuerde que su meta es llegar a un mejor entendimiento de sus competidores y de lo que motiva a sus clientes a hacer negocios con ellos. Luego, usted puede utilizar esa información para mejorar su estrategia de marketing.

Con esta información puede elaborar la estrategia y posicionar sus productos o servicios para garantizar que usted tiene posibilidades de ganar y obtener participación de mercado. Lo que usted aprende aquí será muy valioso y útil para construir su estrategia de marketing.

Análisis de la competencia

Una vez que usted ha descrito a sus rivales directos, indirectos, sustitutos o potenciales y los ha identificado por nombre, es tiempo de realizar un concienzudo análisis de la competencia. Reúna la siguiente información acerca de sus competidores:

- *Fortalezas*: ¿qué hacen bien? ¿Qué es lo que ellos dicen que es su principal ventaja competitiva (en su publicidad, página en la red, etc.)? Identifique su mercado, participación, volumen y rentabilidad. ¿Son ellos más grandes o más pequeños que usted?
- *Debilidades*: ¿en dónde son débiles? ¿Qué podrían mejorar? ¿Qué está faltando?
- *Cómo compiten*: describa sus características, estrategias y métodos de operación. Por ejemplo:
  - ¿En qué aspectos es diferente su modelo de negocios?
  - ¿Cómo están posicionados respecto del precio?
  - ¿Cómo describiría la calidad de lo que ellos venden?
  - ¿Cómo se determinan los términos de crédito en una decisión de compra?
  - ¿Qué hacen para atender a sus clientes?
  - ¿Cuál es su punto de vista sobre las ventas y la distribución?
  - ¿Cómo describiría su reputación?
  - ¿Cuáles son los antecedentes y la pericia de su administración?

Recopilación de información acerca de sus competidores

Las siguientes son 10 fuentes y estrategias que puede utilizar para obtener información acerca de su competencia.

1. *Proveedores*: se sorprendería de cuánta información le pueden dar los proveedores si confían en usted y aprecian su negocio.
2. *Informes anuales*: si uno de sus competidores es una empresa pública, su informe anual puede revelar información importante.
3. *Telefonee a la competencia*: llame a sus competidores. Preséntese usted mismo y conózcalos. Algunas industrias son súper competitivas y será difícil obtener información, pero otras son bastante cooperativas. Si usted puede ganar su confianza, ellos pueden empezar a compartir su pericia y conocimiento por puro egoísmo. Recuerde, el negocio es su bebé y ellos están orgullosos de él.
4. *Hable con sus clientes*: la mayoría de ellos estará dispuesto a platicar porque usted representa otra fuente de servicios o productos.
5. *Revise las publicaciones periódicas y las especializadas*: vea si se han escrito artículos sobre ellos. Con frecuencia estos artículos revelan una sorprendente cantidad de información.
6. Revise el sitio en la red de la empresa.
7. *Platique con algunos de sus empleados*: sea cuidadoso con lo que revele. Pero un poco de toma y daca podría rendir resultados sorprendentes.
8. *Visite a sus competidores en las ferias comerciales locales*: ello le dará una buena idea de cómo se presentan a sí mismos ante el público, y podría quedar sorprendido sobre cuánta información obtendrá antes de que le empiecen a hacer preguntas.
9. *Revise los informes y perfiles de la industria local*: con frecuencia, las asociaciones comerciales locales y los grupos comunitarios más grandes los elaboran. Si no, invite al director ejecutivo a comer o a tomar café. Él o ella lo verán como un miembro potencial y estarán abiertos a sus preguntas.
10. *Vea la publicidad de sus competidores*: revise el directorio telefónico, periódicos, revistas y publicaciones especializadas de la localidad.

CONSEJO



Construya una tabla u hoja de cálculo de comparación que le ayudará a organizar la información que haya reunido sobre sus competidores. Incluya una breve perspectiva general y análisis de la competencia en las siguientes áreas: fortaleza y salud financieras, reputación e imagen, modelo de negocios, precio, rango y calidad del producto(s) o servicio(s) que ofrece(n), reputación y calidad de sus recursos humanos, ubicación y apariencia de sus instalaciones en comparación con las de usted, y marketing y publicidad.

Identifique ventas y utilidades por segmento de mercado

Ahora usted necesita identificar y describir cuántos productos o servicios venderá, y cuándo y a quién los venderá. Este proceso le ayudará a crear una proyección de ventas, que usted necesitará para completar su plan financiero. Llevar a cabo este tipo de investigación de mercados puede tener tres resultados:

1. Confirmará sus supuestos. Luego de confirmar los supuestos clave, usted se sentirá seguro y confiado pues sabrá que está en el curso correcto.
2. Demostrará cuál de sus supuestos está equivocado. Siempre es mejor descubrir que sus supuestos son incorrectos antes que después. Le ahorrará dinero y tiempo.
3. Usted aprenderá algo nuevo. Cada quien trae conocimientos, destrezas y pericia a un negocio. Mientras lleva a cabo su investigación, manténgase atento para captar información e ideas que usted no haya considerado previamente. Cuando detecte una oportunidad o idea, escríbala y luego vea cómo puede modificar su plan de negocios para implementarla.

Cualquiera de estos tres resultados hará que valga la pena el esfuerzo. Según mi experiencia, la mayoría de los esfuerzos de investigación y sondeo proporcionan ideas respecto a los tres niveles.

Sus estimaciones de ventas y utilidades se deben basar en dos fuentes: nueva información que usted logre a partir de su investigación e información de los gobiernos, instituciones o asociaciones locales.

CONSEJO



Construya una hoja de cálculo y relacione sus productos o servicios en el lado izquierdo. A lo largo de la parte superior, de izquierda a derecha, estime en porcentajes de ventas cuánto representará cada segmento de mercado con relación a los ingresos totales.

Otras fuentes de información

Buscar y localizar información acerca de su mercado le proporcionará una perspectiva fresca sobre las necesidades, preferencias y motivaciones de sus clientes, lo que le ayudará en el desarrollo de su plan de negocios.

- *Análisis de la industria*: tómese el tiempo necesario para comparar su investigación de mercados con la información que obtuvo mientras redacta el análisis de la industria. ¿Cuáles son las diferencias? ¿Son importantes? Si así es, ¿cuál será el efecto en el plan de negocios? ¿Cómo puede compensar, explicar o justificar sus descubrimientos?

- *Análisis de la competencia*: una vez que realice el análisis de la competencia, debe determinar si la información que reunió modificará o alterará sus supuestos sobre participación de mercado, estrategia de marketing y promoción.
- *Perfil y preferencias del cliente*: el siguiente capítulo trata sobre el perfil y las preferencias del cliente. Una vez que usted haya terminado esas secciones, asegúrese de regresar y comparar esa información con lo que usted ha aprendido acerca del mercado. ¿Son válidos sus supuestos? Sino es así, ¿qué necesita cambiar para hacer que funcione el plan de negocios?

Usted también puede comprar informes de los mercados de Estados Unidos, estatales y de área metropolitana en www.bizminer.com. Estos resúmenes incluyen recuentos de firmas, pequeños negocios y nuevas empresas, volúmenes de la industria por tres años y ventas promedio, ventas por tres años por empleado y empleo, tasas de fracaso, medidas de vitalidad de la industria y tasas de concentración en ella durante tres años. Los informes son asequibles y proveen las bases sobre las cuales puede construir al agregar su propia investigación y descubrimientos.



CONSEJO

Algunas autoridades de desarrollo económico y certificadores cuentan con bibliotecas sobre las tendencias, estadísticas y demás información del mercado local a la que usted puede tener acceso gratis.

Investigación profunda de mercados

Usted puede realizar la investigación de mercados de varias formas:

- *Grupos de sondeo*: un grupo de sondeo se forma cuando varios clientes potenciales se reúnen para proporcionar retroalimentación y sugerencias sobre los productos, servicios o estrategia de marketing de una empresa. La información que se recopila con este método es muy valiosa pues ayuda a calificar sus ideas y confirmar las preferencias, emociones y actitudes del cliente hacia su empresa y sus productos o servicios. Los grupos de sondeo siempre proporcionan una perspectiva nueva y fresca de sus clientes.
- *Prueba de marketing*: ponga a prueba, ponga a prueba porque nunca dejamos de probar y aprender acerca de cómo fortalecer un negocio. Esta actividad involucrará ir a una pequeña parte del mercado para realizar una prueba de venta de sus servicios y productos. Puede probar sus ideas de marketing y verificar las actitudes y preferencias del cliente. Luego puede utilizar esta información para revisar y desarrollar su oferta de productos y servicios. Si usted no puede llevar a cabo un grupo de sondeo, ésta es una excelente alternativa.

- *Encuesta*: usted puede elaborar una encuesta y luego formular las preguntas y registrar las respuestas. Por lo general, las encuestas se realizan cara a cara, pero también pueden tener éxito por teléfono. Yo evitaría las encuestas por correo dado que nuestro propósito es obtener información sobre motivaciones de compra, retroalimentación sobre conceptos de marketing y la conexión emocional que tienen los posibles clientes con nuestros productos y servicios.
- *Observación*: observar a las personas en situaciones verdaderas, en una tienda o en video, proporciona ideas sobre los patrones, comportamientos y percepciones de compra.
- *Experimentación*: usted puede entrevistar a la gente en situaciones verdaderas, observarlas desde lejos o cualquier combinación de las estrategias que se describieron antes.

TRAMPA



La investigación profunda de mercados es cara. Si decide contratar a un tercero independiente para que lleve a cabo la investigación por usted, asegúrese de tener claro lo que desea revelar y que el contrato refleje con claridad los resultados deseados (información). Esto significa que necesita tener una comprensión básica del mercado antes de invertir en una investigación de mercados, pues de otra manera podría acabar pagando mucho dinero por información que no le es útil o penetrante.

Segmentos de mercado e innovación

Usted puede crear un segmento de mercado si identifica variables específicas y después establece un nicho de mercado con base en esos criterios. Por ejemplo, algunas de las variables pueden ser ubicación geográfica, demografía, psicografía, hábitos de compra, comportamiento e inclinaciones del consumidor y patrones socioeconómicos. Usted puede utilizar estos criterios para segmentar su mercado así como para revelar indicadores de claves de rendimiento (vea el capítulo 9).

No se intimide por esta tarea. Hay mucho que puede aprender si estudia su industria y mercado. En realidad, nunca dejará de aprender acerca de su industria. El siglo XXI es todo acerca de la innovación y la creatividad. La innovación casi siempre agrega a algo que ya existe.

CONSEJO



La siguiente gran innovación puede estar debajo de su nariz. Educarse a sí mismo acerca de la industria y el mercado puede proporcionarle una perspectiva única que le ayudará a ver las cosas bajo una nueva luz.

Calcule el tamaño y la participación del mercado

Puede ser un desafío cuantificar el tamaño de su mercado y calcular su participación en el mismo, pero es una prueba de viabilidad importante. Déjeme explicarle. Digamos que sus proyecciones financieras muestran que con el fin de ser rentable usted necesita contar con 20 por ciento de participación de mercado. Si su negocio está en una industria madura y apenas está en sus comienzos, ganar 20 por ciento de participación de mercado requeriría tomar parte del negocio de sus competidores. Probablemente, esta meta sería poco realista e inalcanzable; simplemente, usted no tiene un buen sentido económico. Por el otro lado, si sólo requiere de 0.5 por ciento de participación de mercado, el plan de negocios puede funcionar.

TRAMPA



No caiga en la trampa de complicar demasiado este asunto, pero no pase por alto la importancia de estimar correctamente el tamaño de su mercado y su participación en él porque ello le ayudará a entender las realidades financieras de su negocio.

Cómo determinar el tamaño de su mercado

Existen varias fuentes que puede utilizar para calcular el tamaño de su mercado. Por ejemplo:

1. *Información del gobierno*: muchos gobiernos locales, estatales y federales ofrecen acceso público a la información del mercado. También puede investigar con las autoridades locales así como en la cámara de comercio y las organizaciones de desarrollo económico; algunos países también disponen de estadísticas generales.
2. *Tendencias de ventas*: ¿los volúmenes de ventas están en aumento, decrecen o están estancados? Utilice artículos de las revistas especializadas, asociaciones de periódicos y estudios de la industria para apoyar sus supuestos.
3. *Comparación de industria alterna*: si usted está verdaderamente estancado, puede comparar su negocio con otro en una industria similar cuya información sobre el rendimiento financiero sea fácil de obtener.
4. *Extrapole la información de la industria*: si usted tiene a su disposición el volumen de ventas de su industria en su área, entonces un simple cálculo es como anillo al dedo. Divida las ventas informadas por el número total de negocios competidores en su mercado.

CONSEJO

Si usted visita la biblioteca local y en ella no tienen estas encuestas, pida a su bibliotecario que las ordene para usted. Las bibliotecas siempre tratan de mejorar su selección de libros y, si usted tiene tiempo,

ésta es una excelente forma de obtener casi cualquier libro de negocios sin gastar dinero alguno.

Determinar el tamaño de su mercado puede ser tan simple como contar el número total de competidores en su área (de las listas incluidas en las páginas amarillas) y estimar las ventas de cada uno para conocer el tamaño total del mercado. Si escoge este método asegúrese de mostrar sus cálculos para que el lector sepa cómo llegó a sus estadísticas.

TRAMPA



Si la compra de su producto no está presupuestada y/o planeada, sus estrategias de marketing y ventas necesitarán ayudar a sus clientes a conseguir el dinero (crear el presupuesto), que agrega roces y tiempo al ciclo de ventas y marketing. El mejor mercado para perseguir es aquel que tiene mucho dinero y ya tiene presupuesto para comprar su producto o servicio.

Área del mercado

Escoja sus batallas con cuidado, porque ningún negocio puede vender a todo el mundo. Sólo las corporaciones más grandes pueden hacerlo. Inclusive un negocio en línea puede vender sus productos y servicios a la gente establecida dentro de un área específica del mercado.

CONSEJO



¿Qué área geográfica atenderá? Los clientes más próximos a usted serán los más rentables para venderles y darles servicio. También es más fácil penetrar los mercados más cercanos.

Factores externos

Identifique los factores externos, tendencias o problemas que afectarán el rendimiento de las ventas. Considere estos factores y coméntelos en su plan de negocios. Los factores externos incluyen:

- *Ciclo de ventas*: todos los negocios padecen fluctuaciones de ventas. ¿Cuáles son los momentos del año en que las cosas tienden a tranquilizarse o a tener mucho movimiento? Construya un gráfico que muestre los picos y valles estimados en su ciclo de ventas.

  Utilizando la información recopilada mediante su investigación de mercado, compare su proyección de ventas con las tendencias del mercado. ¿Difieren mucho las tendencias de ventas (picos y valles)? Si así es, ¿es realista su proyección? Si es

necesario, compare su proyección con la de un negocio similar o pregunte a un experto en la industria.

- *Entrevistas*: trate de obtener aportaciones de propietarios de negocios que no estén en operación, exempleados o proveedores. Estos últimos pueden ser una excelente fuente de información porque ellos ven los patrones de compra de todos sus clientes. En las campañas de prueba de marketing usted podría prevender o prerregistrar órdenes por anticipado. Si su prueba de marketing tuvo éxito, varios de sus supuestos serán confirmados, lo que apoyará su plan de negocios.
- *Resultados de encuesta e investigación*: usted debe haber logrado una buena idea con el trabajo realizado en estas dos áreas. Si su encuesta estaba bien diseñada y preguntaba acerca de los patrones de compra, preferencias y volúmenes, usted debe tener cierta clase de indicador del potencial de ventas.

TRAMPA



A primera vista podría pensar que escribir acerca de los factores externos que pueden influir en su mercado local y qué planea hacer para compensar los efectos negativos es exagerar. En realidad, cualquier cosa que pueda afectar su ciclo de ventas, comportamiento de compras y patrones de compra deben tomarse seriamente, porque estos factores también tienen el potencial de afectar su flujo de caja y su capacidad para pagar sus cuentas.

Análisis del mercado muestra

A continuación se presenta la sección sobre el análisis del mercado del plan de negocio. El plan de negocios completo se encuentra en el apéndice A.

Análisis del mercado canadiense

La naturaleza de la industria de transporte terrestre implica servir a los negocios locales que necesitan mover productos y bienes manufacturados. Por lo general, la mayoría de las cargas de una empresa de transportes es generada por los negocios locales. Por lo tanto, la perspectiva económica de Edmonton y las áreas circundantes es indicador importante del éxito de JOE'S.

Tendencias económicas positivas De acuerdo con la Conference Board of Canada, Edmonton tiene la economía más diversa que cualquier otra área de ese país. Importantes proyectos en el norte de Alberta están ahora valuados en 43 mil millones de dólares. Las estadísticas que apoyan el crecimiento económico incluyen:

(*Continúa*)

(*Continuación*)

- En 1996, las exportaciones de productos manufacturados superaron los 12 mil millones de dólares, esto es, 39.6 por ciento del total de las exportaciones de Alberta.[1]
- Los envíos de manufactura en la región de Edmonton —el área líder de manufactura de Alberta— están valuados en más de 14 mil millones de dólares al año.[2]
- De Estados Unidos se importó mercancía manufacturada por un valor de 8.3 mil millones de dólares. Por su parte, las exportaciones hacia ese país fueron mil millones de dólares más altas en 1998 que en 1997.[3]
- En 1998, la industria de manufactura de Alberta creció 12.8 por ciento, mientras que la industria global canadiense sólo aumentó 6.5 por ciento.[4]
- Valuada en 38.7 mil millones de dólares en 1998, la manufactura en Alberta ahora deja atrás los ingresos de los sectores de agricultura, construcción y servicios de negocios.[5]
- Las exportaciones de bienes manufacturados aumentaron más del doble entre 1993 y 1998.[6]
- En 1998, Alberta superó a Columbia Británica por primera vez en envíos de manufactura industrial. El sector industrial representa cerca de 10 por ciento de la economía de Alberta.[7]
- Existían 2 190 empresas manufactureras registradas en la región de Edmonton en junio de 1999, un incremento de 6 por ciento con relación a junio de 1998. Gran parte de la actividad de manufactura en la región capital de Edmonton está concentrada en las áreas de productos agroalimenticios, químicos, fabricación de metales, refinación de petróleo y maquinaria.[8]
- Los productos manufacturados son la categoría de exportación de más rápido crecimiento en Alberta. En 1996, las exportaciones de productos manufacturados alcanzaron más de 12 mil millones de dólares, esto es, 39.6 por ciento de las exportaciones totales de Alberta.[9]
- En 2002, los productos manufacturados representaron 75 por ciento de las exportaciones totales de Alberta. Actualmente, dos tercios de todos los embarques de manufactura son productos de valor agregado (procesamiento de alimentos, petróleo refinado y bosque).[10]

Transporte terrestre de renta (origen y destino de la mercancía): segundo semestre de 1999 Las transportadoras con base en Canadá, de larga distancia y de renta transportaron más de 269 millones de toneladas de carga en 1999, un incremento de 15 por ciento sobre 1998. (Vea la figura 4.1.)

(*Continúa*)


(*Continuación*)

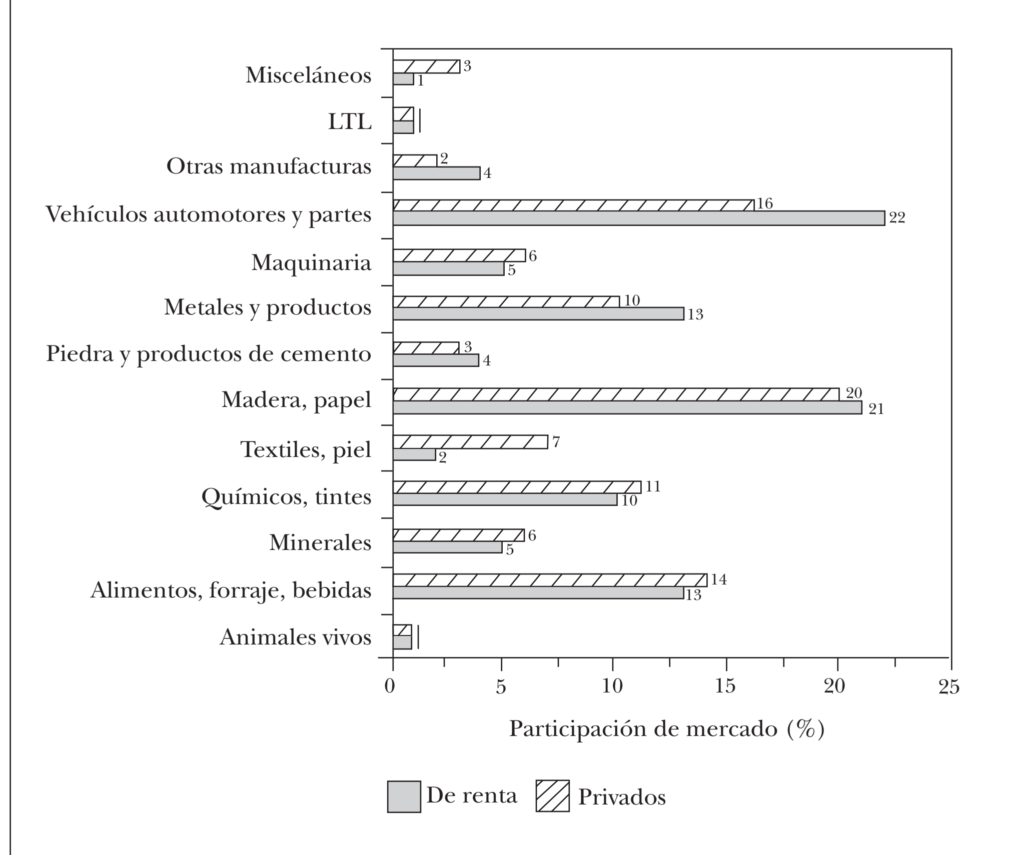


Figura 4.1 Tipos de mercancía transfronteriza

Separaciones de mercado transfronterizo regional Sobre una base regional, los transportes terrestres privados representan entre 9 y 16 por ciento de los viajes transfronterizos de larga distancia. La utilización de transporte terrestre privado es mayor en las Provincias del Atlántico y la Columbia Británica. (Vea la figura 4.2.)

Tipo de mercancía Las mercancías transportadas por los camiones privados son similares a aquellas transportados por el sector de los de renta. (Vea figura 4.3.)

La figura 4.3 muestra el tipo de mercancías que JOE'S transporta, que incluye LTL, maquinaria, otros productos manufacturados, metales y productos, madera y productos de madera y alimentos.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

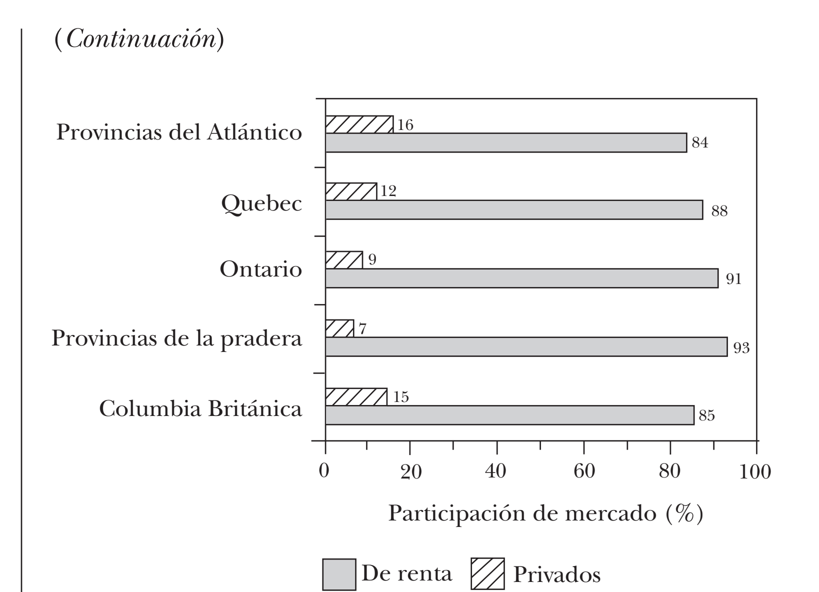


Figura 4.2 División del mercado transfronterizo regional

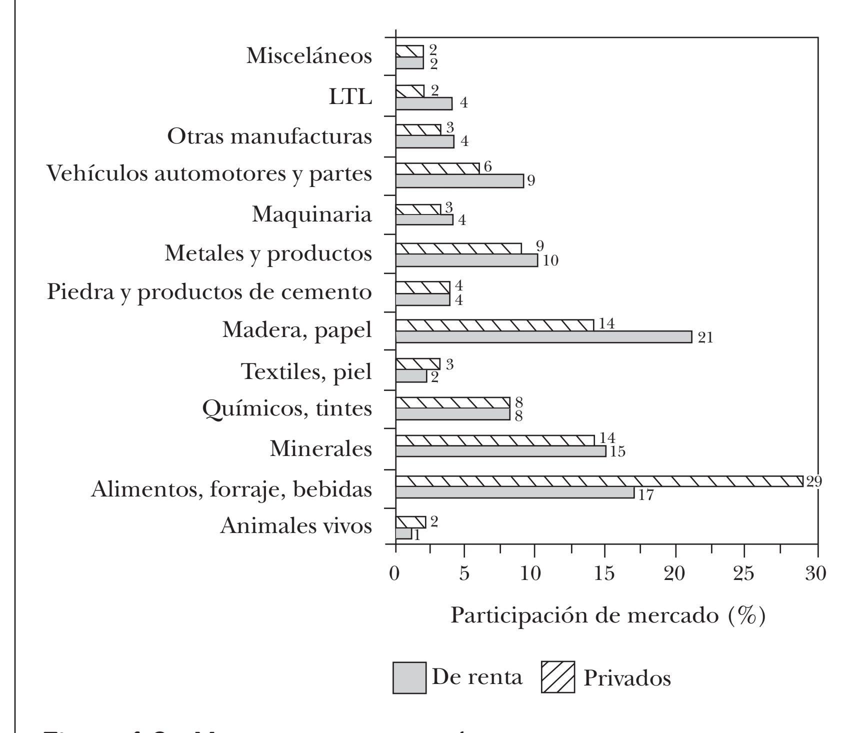


Figura 4.3 Mercancías intraprovinciales

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Importantes proyectos de Alberta del Norte, 2000[11]

Industria	Valor ($ millones)
Petróleo, gas y arenas petrolíferas	26 220.0
Gasoductos	5 233.9
Químicos y petroquímicos	2 806.0
Infraestructura	2 452.4
Electricidad	1 640.0
Silvicultura y relacionados	1 420.0
Comercial/menudeo	940.4
Agrícola y relacionados	626.2
Institucional	578.2
Turismo/recreación	380.4
Otras industrias	322.0
Residenciales	283.9
Minería	257.5
Manufactura	84.5
Total proyectos	43 245.4

Nota: los proyectos más importantes se definen como proyectos valuados en 2 millones de dólares o más que actualmente están en construcción o se proponen empezar la construcción en dos años.

Proyectos individuales en el área de servicio de Edmonton con valor de mil millones de dólares o más[12]

Empresa	Valor (miles de millones)	Ubicación	Descripción del proyecto
Syncrude Canada Ltd.	3.0	Río Muskeg	Extracción de arenas petrolíferas/ Planta de extracción
Alliance Pipeline Ltd. Partnership	2.4	Río Muskeg	Gasoducto de gas natural a instalaciones de Shell Co-gen
Syncrude Canada Ltd.	2.3	Lago Cold	Planta piloto petróleo pesado

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Suncor Energy Ltd.	2.2	Lago Cold	Instalaciones comerciales de petróleo pesado
Albian Sands Energy Ltd.	1.8	Cerca de Elk Point	Nueva instalación
Mobil Oil Canada Ltd.	1.7	Lago Cold y Beartrap, lagos Charlotte y Pelican	Producción de bituminosos en el lugar
Shell Canada/ Western Oil Sands Chevron Canada Resources	1.7	Primrose/ Lago Wolf	Producción de bituminosos en el lugar
Syncrude Canada Ltd.	1.5	Emperatriz del fuerte Saskatchewan	Planta procesadora de gas natural y gasoducto
Mobil Oil Canada Ltd.	1.4	Surmont	Proyecto SAGD Bituminosos comerciales Fase 1
Koch Exploration/ UTSEnergy	1.3	Surmont	Proyecto SAGD Bituminosos comerciales Fase 2
Petrovera Resources Ltd.	1.2	Lloydminster	Expansión de mejora / Eliminación cuellos de botella
NOVA Chemicals/ Union Carbide Canada	1.1	Joffre	Planta de polietileno (PE2)
Alberta Infraestructura	1.0	Área del Lago Cold	Mejora carretera 28
Syncrude Canada Ltd.	1.0	Lago Cold	Expansión planta de petróleo pesado
Nova Gas Transmission Ltd.	1.0	Fuerte McMurray A Hardisty	Gasoducto Wild Rose fase 2

Tendencias del mercado de transporte terrestre en Canadá

El crecimiento de la industria del transporte terrestre en Canadá tiende a seguir los incrementos en los recursos de manufactura y los ciclos económicos.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

La transportación de larga distancia por carretera sigue creciendo anualmente a pesar de las realidades económicas regionales

1999	**Tonelaje**	**Embarques**	**Participación de ingresos**[13]
Transfronterizo	26%	22%	46%
Interno	74%	78%	54%

1998	**Tonelaje**	**Embarques**	**Participación de ingresos**[14]
Transfronterizo	24%	20%	42%
Interno	76%	80%	56%

Participación de mercado Los servicios de los transportistas y mensajerías de renta con base en Canadá mueven 2.7 mil millones de dólares a través de la frontera con Estados Unidos. Los ingresos que se obtienen por el tráfico a través de la frontera han crecido a una tasa anual de 12.6 por ciento desde 1980, es decir, mucho más rápido que los ingresos por los negocios internos.

Para satisfacer estos objetivos de ingresos y utilidades en el primer año de operación, JOE'S requiere una participación de mercado de 0.000618 por ciento. Ésta, que es una proyección pequeña y alcanzable, no incluye el crecimiento de JOE'S en el mercado canadiense occidental, en donde están en operación 4 contratos por un total de más de 800 000 dólares. Se anticipa un mayor crecimiento del mercado canadiense occidental debido a estos contratos y a los 43 mil millones de dólares en proyectos importantes en el norte de Alberta durante los próximos dos años. (Vea tabla 4.1 para conocer los detalles.)

Tabla 4.1 Análisis de participación de mercado

Número de unidades: 7	
Monto de dólares promedio anual por unidad	192 000.00
Volumen anual	1671 000.00
Volumen transfronterizo, en dólares	2 700 000 000.00
Participación de mercado	0.000618
Promedio de la industria canadiense por unidad	260 000

Principales cuentas de JOE'S

Cliente	**$ Hasta la fecha**	**Siguientes 12 meses**
Right Here Products	39 321.06	Aumento
Next Door Logistics	147 208.46	Varía
Hard Steel	19 689.28	Aumento

(*Continúa*)

(*Continuación*)

We Know the Way Transportation Ltd.	17 151.90	Varía
No One Knows Metals	44 481.42	Varía
Black White & Grey	20 534.96	Aumento
Canadian Imitation Products Co.	53 921.95	Aumento
Edmonton Growers	63 484.54	Varía
Oilfield Tubes	63 464.17	Aumento
Big Tanks & Equip. Ltd.	28 833.72	Aumento
ABCD	125 786.90	Aumento
To and Fro Transportation (TO AND FRO)	34 500.00	Varía
Big Guy Industries	40 006.17	Aumento
Metal Buildings Inc.	37 154.50	Aumento
Heavy Equip. Sales	17 840.00	Aumento
Big Bird Transportation Inc. (Sunpine)	85 980.34	Varía
Both Sides Intl. Transport Inc.	11 520.00	Varía
Transportation Company	9 100.00	Varía
Always On Time Logistics Ltd.	43 928.00	Varía
Three Small Men Holdings Ltd.	88 991.99	Aumento
The Weather is Bad Here	46 675.00	Aumento
Oilfield Welding & Overhead Cranes	105 843.21	Aumento
Total negocios Hasta la fecha:	**1 145 417.00**	

Transportistas de carga de renta, todos los transportistas: tercer y cuatro trimestres 1999 En el segundo semestre de 1999, existían aproximadamente 2 500 empresas de transporte carretero para renta con base en Canadá con un ingreso anual de un millón de dólares o más comparado con un aproximado de 2 350 transportistas durante el mismo periodo en 1998.

El segundo semestre de 1999 los ingresos operativos se elevaron a nueve mil millones de dólares (4.4 mil millones en el tercer trimestre y 4.6 mil millones en el cuatro trimestre). Los gastos de operación alcanzaron 8.3 mil millones de dólares (4.1 mil millones en el tercer trimestre y 4.3 mil millones en el cuarto trimestre).

Los gastos de operación promedio aumentaron 11 por ciento durante el segundo semestre de 1998 a 3.35 millones de dólares. En particular, las empresas transportistas de renta informaron un incremento de 19 por ciento en promedio de gastos propietario-operador y gastaron sustancialmente más en combustible (+12%) comparado con los últimos seis meses de 1998. La proporción de la operación (gastos de operación divididos entre los ingresos de operación)

(*Continúa*)

(*Continuación*)

fue de 0.93, sin cambio respecto al mismo periodo de 1997. Cualquier proporción debajo de 1.00 representa una utilidad de operación.[15]

Transportistas de carga de renta (principales transportistas) – primer trimestre 2000 Los 82 principales transportistas de carga de renta (empresas con base en Canadá con utilidades de 25 millones de dólares o más anualmente) generaron ingresos operativos de 1.65 mil millones de dólares durante los primeros tres meses de 2000. Aunque había dos transportistas menos en el primer trimestre comparado con el primer trimestre de 1999, el ingreso promedio por transportista aumentó 14 por ciento. Los gastos de operación promedio de los principales transportistas también se incrementaron 14 por ciento durante el primer trimestre de 1999, a 19.1 millones de dólares. Después de gastos más altos en combustible en el tercer y cuatro trimestres de 1999, los principales transportistas pagaron 34 por ciento más por combustible que en el primer trimestre de 1999.

La proporción de operación (gastos de operación entre ingresos de operación) de las principales empresas transportistas de renta y los subgrupos más grandes, los transportistas de carga generales, no cambió desde el primer trimestre de 1999, que fue de 0.95 (un radio mayor de 1.00 representa una pérdida de operación). Sin embargo, los ingresos sobrepasaron los gastos entre aquellos que transportaban grandes cantidades de líquidos, materiales secos, productos del bosque y otras cargas especializadas, es decir, una mejora de 2 puntos en la proporción de operación del transporte de carga especializada (0.94) durante el primer trimestre de 1999.[16]

Notas

1. Alberta Economic Development.
2. Alberta Economic Development.
3. Alberta International Trade Review 1998; Alberta Economic Development.
4. Alberta Economic Development.
5. Alberta Economic Development.
6. Alberta Economic Development.
7. Alberta Economic Development.
8. Conference Board of Canada (Perspectivas Metropolitanas, otoño de 1999), Canadian Business Register, Alliance of Manufacturers & Exporters Canada.
9. Alliance of Manufacturers & Exporters Canada (Manufactura en Alberta – 1999), Alberta Economic Development.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

10. Alliance of Manufacturers & Exporters Canada (Manufactura en Alberta – 1999), Alberta Economic Development.
11. Alberta Economic Development, preparado por Economic Development Edmonton, febrero de 2000.
12. Alberta Economic Development, preparado por Economic Development Edmonton, febrero de 2000.
13. The Daily, 17 de mayo de 2000.
14. The Daily, 10 de junio de 1999.
15. Statistics Canada–The Daily, 7 de junio de 2000.
16. Statistics Canada–The Daily, 19 de junio de 2000.

5

Productos y servicios

El siguiente paso en la creación de su plan de negocios es elaborar una descripción de lo que su negocio vende. No minimice esta sección. Sólo porque está familiarizado con los productos o servicios que vende no significa que también lo están el banquero o el inversionista que lean su plan.



CONSEJO

Recuerde que las personas que leerán su plan no tienen su experiencia, conocimientos o deseos. Como resultado de que ellas lean su plan usted espera ganar su confianza y alcanzar sus metas y objetivos. Siempre que sea posible adapte su plan de negocios de acuerdo a cada persona que lo leerá. Modifique y edite las secciones adecuadas del plan, es decir, cuide los detalles que el lector buscará cuando analice el *Resumen ejecutivo* así como cualesquiera secciones que usted conozca serán para ellos de especial interés. Por ejemplo, un banquero estará interesado en las proyecciones financieras, mientras una persona de negocios avezada podría estar más interesado en su compromiso y destrezas y su concepto y viabilidad del negocio.

Para empezar, simplemente escriba una breve descripción de lo que usted vende. Luego lea este capítulo y escriba su descripción aplicando lo que ha aprendido.

Antecedentes

Empiece con una afirmación clara y simple de lo que es(son) su(s) producto(s) o qué servicio(s) proporcionará su negocio.



TRAMPA

Evite la tentación de comparar sus ofertas con servicios o productos similares. Reserve esta diligencia para la sección del análisis de competencia y de marketing de su plan de negocios. En su lugar, enfóquese en lo que hace excepcional a su oferta y preferible para sus clientes. Explique lo que hace, cómo funciona, cuánto dura, qué opciones están disponibles y cualesquier derecho de marca que le dé una ventaja.

De particular importancia es si usted desea vender un producto o servicio independiente o uno que debe utilizarse en combinación con otros (por ejemplo, software de computadora o dispositivos periféricos). Asegúrese de describir los requerimientos de cualquier producto o servicio relacionado.

¿Espera vender los artículos en una compra única o de manera poco frecuente o en una venta repetitiva? Una tienda minorista, pastelería o restaurante contarán con clientes de repetición que regresan con regularidad, mientras que un consultor que auxilie a un cliente en la implementación de un nuevo sistema de procesamiento de órdenes puede no tener muchas oportunidades de repetir el negocio.

¿Cuánto durará el producto o servicio? ¿Tiene la intención de actualizar o de sustituir el producto o servicio en algún momento en el futuro?



TRAMPA

No se desvíe del tema explicando el ciclo de vida de sus productos o servicios. Este aspecto se tratará más adelante en esta sección.

Defina la línea de productos o servicios

¿Qué planea vender, cómo se usan y cuál es la característica principal del producto o servicio? (Nota: no describa las preferencias del cliente, pues éste es un tema que se explica más adelante en este capítulo.)

- *Mezcla productos/servicios*: ¿cuáles son los diversos productos o servicios que ofrece su negocio?

- *Amplitud*: explique el número de productos o servicios que proporciona y describa todos los servicios, lo cual implica explicar las diferentes características que ofrecen cada uno de ellos.
- *Profundidad*: describa el surtido de servicios que ofrece. ¿Cuántas posibles variaciones presenta un servicio en particular? Recuerde, 80 por ciento de sus ingresos provendrán del 20 por ciento de sus servicios. Mientras más capaz sea de identificar ese 20 por ciento, más grande será su probabilidad de éxito.

Escriba un párrafo o dos acerca de los servicios o productos que usted planea vender. Luego, construya una tabla que ilustre la mezcla, profundidad y amplitud de sus ofrecimientos. (Vea la tabla 5.1 como ejemplo.)

TRAMPA



No cometa el error de pensar que sabe lo que sus clientes quieren. Tómese el tiempo para platicar con ellos. Formule preguntas perspicaces abiertas que ellos no puedan contestar con un simple sí o no. Pregunte y sondee hasta que descubra una necesidad no satisfecha, esto es, algo que puede hacer mejor que su competencia.

Sea cauto y trate de no ser un sabelotodo. Existe una delgada línea entre diversidad y distracción. Si su selección de productos o servicios es demasiado amplia o variada, será difícil encontrar una sólida posición de marketing y crear una estrategia de marketing ganadora. Menos es más. Enfóquese en el 20 por ciento de sus servicios o productos que generan 80 por ciento de sus ingresos.

Para analizar su oferta de productos o servicios, determine las utilidades o ventas que provienen de cada línea. Confeccione una hoja de cálculo que muestre con cuánto cada producto o servicio contribuye a sus ventas y utilidades totales. Luego revise su línea de productos y elimine aquellos artículos de bajo margen y alto mantenimiento que no están alineados con su estrategia de posicionamiento. Invierta en servicios o productos que sean más complementarios y estén alineados con dicha estrategia.

Tabla 5.1 Análisis de participación de mercado

Ingresos		Utilidad Bruta (UB)	
Partes de automóviles	45 000	Partes de automóviles	11 250
Accesorios	15 000	Accesorios	6 750
Aceite, fluidos	20 000	Aceite, fluidos	3 000
Ingreso total	80 000	Total UB	21 000

Posicionamiento de servicio y producto

"Posicionar es identificar qué es lo que usted puede entregar mejor que nadie y que satisfaga una necesidad no cubierta en el mercado", dice Jennifer Rice, de Mantra Brand Consulting. El *posicionamiento* es declarar explícitamente lo que su negocio representará.

Las estrategias de posicionamiento asumen todas las formas y tamaños. Pueden ser tan simples como incrementar la calidad de su servicio al cliente o agregar un producto complementario o servicio; también pueden significar hacer suya una causa y convertirse en su paladín.

Por ejemplo, cerca de donde yo vivo hay una pequeña empresa llamada Running Room que ha crecido a nivel nacional. Patrocina carreras y maratones, imparte clases y vende zapatos y equipo para correr. Se ha hecho de un nombre por sí misma. Cuando pienso en Running Room, pienso en "estado físico", porque cuando se organizan carreras, la empresa está allí para apoyar a la comunidad con infraestructura (dispositivos de cronometraje, registros de corredores, etcétera).

Escribir acerca de su estrategia de posicionamiento va a requerir de que usted formule su posición y alinee tres áreas: selección de producto, estrategias de marketing y de ventas. (Vea figura 5.1.)

El posicionamiento de su negocio depende de equilibrar estas tres áreas. A medida que lea este libro, aprenderá más acerca de estas áreas. Por ahora, sólo escriba acerca de la forma en que su selección de productos o servicios cubrirá una necesidad no satisfecha en el mercado.

Costos de puesta en marcha y expansión

En un negocio de servicio los costos de puesta en marcha pueden ser mínimos. Sin embargo, a medida que crece el negocio los requerimientos cambian. Se contrata nuevo personal y nuevas instalaciones, se requiere equipo y herramientas.

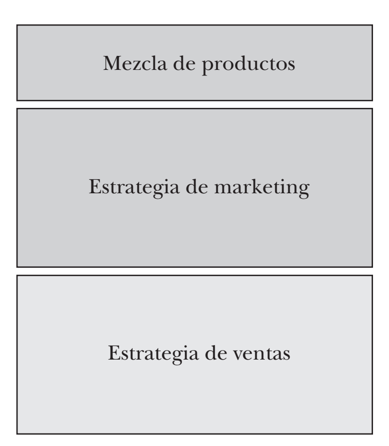


Figura 5.1 Estrategia de posicionamiento



CONSEJO

Si usted tiene un negocio de servicio, por ahora documente los costos de puesta en marcha. ¿Qué necesita comprar? ¿Mantendrá una oficina? Si así es, ¿cuáles son los costos para establecerla o para renovarla, comprar los elementos de instalación y el mobiliario, mudarse y pagar el mantenimiento mensual?

Para todos los otros tipos de negocios, los costos de puesta en marcha pueden ser sustanciales, en especial si se trata de una tienda de reparaciones, instalación de manufactura o comercio de venta al menudeo.

Haga una lista completa de todo lo que necesitará comprar o invertir en el inicio de su negocio y abrir las puertas. Asegúrese de incluir primas de seguros y otros gastos prepagados.

Documente ingresos, costos y utilidades

En una hoja de cálculo, documente los ingresos, costos y utilidades de cada uno de los artículos. Luego podrá utilizar esta información para preparar sus proyecciones de ingresos y gastos cuando llegue el momento de elaborar sus estados financieros pro forma.



CONSEJO

Si usted recién comienza a manejar hojas de cálculo o simplemente desea ahorrarse algún tiempo, visite mi sitio en la red, http://www.sbishere.com/, de donde puede descargar las plantillas de hojas de cálculo que le ayudarán a empezar.

Servicio

Si fuera necesario, registre los ingresos, costos y utilidades de sus servicios y productos por categoría o artículo. Identifique el tiempo requerido para preparar, administrar y crear el servicio usted mismo.



CONSEJO

Multiplique su tiempo por lo que tendría que pagar para que se haga el servicio por alguien con su nivel de experiencia, educación y reputación. Recuerde agregar el costo de los materiales que se utilizarán directamente en el proyecto (si acaso).

Productos

Prepare una hoja de cálculo de todos los productos que usted planee vender incluyendo ingresos, costos y utilidades.

Crecimiento, expansión y rediseño

Su negocio crecerá y cambiará a lo largo del tiempo. Es importante mostrar al lector de su plan la ruta de crecimiento (evolución, hitos de crecimiento, etapas), es decir, cómo espera crecer durante los próximos tres a cinco años.



CONSEJO

En los negocios de servicio, el tiempo disponible y la reputación del proveedor del mismo pueden limitar el alcance y capacidad iniciales de la empresa. Después, a medida que crece el ingreso, usted puede permitirse contratar personal nuevo. Registre el curso o evolución que pronostica e incluya los hitos, costos y beneficios de la expansión.

Identifique los productos y servicios que pueden agregarse o expandirse para aumentar los ingresos. El tiempo es un problema. Sea realista acerca del tiempo que le tomará desarrollar y hacer evolucionar el negocio y los sistemas. Los problemas de tiempo también se reflejan en sus proyecciones financieras y afectan la estrategia de marketing. Recuerde registrar todos los costos asociados en los presupuestos de ingreso y gasto.

Cambio en costos y utilidades

Mucho de lo que se escribe en un plan de negocios implica lo que llamo escenarios “teóricos”. En la mayoría de las planeaciones siempre deseamos resultados positivos. En el mundo real rara vez todos los resultados son positivos porque suceden cosas que están fuera de nuestro control.

Por lo tanto, para que su plan sea más práctico y realista necesita anticipar y planear cambios en costos y cómo éstos afectarán sus utilidades. Por ejemplo, durante la última década he visto a los costos de energía incrementarse sustancialmente. Los enormes aumentos de los combustibles afectan a todos los negocios, desde líneas aéreas hasta empresas de transporte terrestre a minoristas. En especial los fabricantes pueden ser golpeados muy duro porque con frecuencia consumen grandes cantidades de electricidad o gas natural.

Sin que importe el tipo de negocio que tenga, sentirá la presión de los aumentos de costos y, en algunos casos, (como en las empresas de transporte terrestre) todo su margen de utilidades podría consumirse debido a los incrementos en los costos de energía. ¿Cómo manejará este problema? ¿Pagarán los clientes un recargo por combustible o está atrapado en un contrato de precio fijo a largo plazo? Si así es, esa situación requiere ser identificada como un riesgo y considerada dentro de un plan de contingencia (vea capítulo 11).

En los sectores como el de los aisladores o la industria de calefacción, ventilación o aire acondicionado (HVAC, por sus siglas en inglés), los altos costos de energía simplemente aumentan la demanda de soluciones eficientes y productos aislantes mientras los consumidores y los negocios tratan difícilmente de frenar sus gastos de energía. Aun en esos negocios, tratar de satisfacer la demanda puede ser un problema formidable mientras el propietario del negocio trata de encontrar los suficientes trabajadores para entregar o instalar el producto.

¿Qué cambios anticipa en sus costos y utilidades? ¿Cuáles son los factores que influirán sobre estos factores? ¿Podrá alcanzar algunas economías de escala o un aumento de su participación de mercado? Al terminar la fase de arranque, ¿cuáles son las formas en que reducirá costos, mejorará la productividad o manejará proyectos simultáneos?

¿Qué pasa con el impulso del negocio? A medida que crece el prestigio de la empresa gracias a campañas de marketing, ventas y promoción, debe ser capaz de atraer más clientes. Si tiene muy poca o ninguna competencia, quizá los atraiga las campañas reduciendo la participación de mercado durante el segundo y tercer años. ¿Cómo afectará sus precios la inflación o los aumentos de salarios o materias primas?

Ciclo de vida del servicio

Cada producto o servicio tiene un ciclo de vida natural. ¿Es su servicio una moda pasajera, tendencia o elección? ¿Es su producto o servicio una tendencia nueva y emergente o es relativamente madura? Algunas tendencias han existido por años y pueden caer en la obsolescencia o simplemente perder participación de mercado a lo largo del tiempo. Escriba una breve perspectiva general de la historia de sus productos o servicios.



CONSEJO

Documente los cambios que ha atestiguado y qué anticipa podría ocurrir durante unos cuantos años más.

Cada producto o servicio atraviesa una serie de fases: introducción, crecimiento, madurez y decadencia. La duración de cada una de estas fases varía. Las modas pasajeras atraviesan todas las fases en menos de dos años. A continuación se presentan las líneas de tiempo aproximadas:

1. *Moda pasajera*: menos de 2 años.
2. *Tendencia*: 2 a 10 años.
3. *Estilo de vida/elección*: 10 años o más. (Los productos o servicios incluidos en esta categoría son absorbidos por la cultura o la comunidad.)

Otros productos pueden ser empujados hacia delante por la tecnología y la innovación. Como casos notables se pueden mencionar los cambios en la industria de la música en línea y el crecimiento del reproductor MP3 (el iPOd por ejemplo). La tecnología de la administración de los derechos digitales (software que impide la duplicación no autorizada de los archivos de música) cuando se combinan con la popularidad de los reproductores de música personales cambió fundamentalmente a esta industria.

Otro ejemplo es la creación de archivos de sonido o podcasting. A mediados de 2005 Apple modificó su popular reproductor de música iTunes (más 200 millones de instalaciones hasta la fecha) para incluir la descarga automática de podcasts. En un movimiento estratégico la empresa aceleró el crecimiento de su industria de equipo de grabación. Actualmente existe todo un nuevo segmento de mercado en búsqueda de calidad, para hacer un podcast, esto es, un equipo de grabación de bajo costo.

Escriba uno o dos párrafos sobre cómo considera que la tecnología afecta al ciclo de vida de su producto o servicio.

Perfil del cliente

Conocer con exactitud qué quiere realmente su mercado como resultado de hacer negocios con usted es tan fundamentalmente importante que cuando se equivoca en esta apreciación, los problemas que surgen pueden escurrirse hacia todas las demás áreas de su negocio.

TRAMPA



Incluir información en su plan de negocios acerca de las necesidades del cliente no debe ser un ejercicio tal como sentarse y hacer una lista de necesidades y deseos basados sobre lo que usted piensa. Requiere alejarse de su computadora y platicar con el cliente.

Esté preparado para hacerles una serie de preguntas abiertas que hagan que los clientes revelen lo que piensan acerca de sus productos o servicios y que implica tomar la decisión de compra. Registre sus respuestas en una libreta y recopile una muestra suficiente para que sienta que ha aprendido algo. Usted podrá utilizar esta información a lo largo del plan de negocios.

Análisis del cliente

Después de reunir una muestra razonable de respuestas a sus preguntas, es tiempo de clasificar las respuestas de los clientes en segmentos identificables. Combine su propio sentido del mercado con las respuestas de la encuesta. Clasifique su información en segmentos geográficos, demográficos, socioeconómicos y psicográficos. Incluya comportamiento, consumo y percepciones o predisposiciones del consumidor.

Si se toma el tiempo necesario para identificar cada grupo meta del mercado y sus variables y características geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento, usted está segmentando su mercado.

Busque características y tendencias comunes a través de todos los segmentos. Si no hay tendencias o características comunes, necesita reducir el enfoque de su negocio a un grupo más pequeño y más identificable o reescribir las preguntas de su encuesta y empezar de nuevo.

En un guión business to business usted podría tener muchos clientes que hayan aportado en el proceso de toma de decisión. Cada uno de ellos necesita ser identificado, clasificado y entendido. Algunos tendrán participación en las decisiones, pero no toman la decisión real de compra. En empresas grandes eso lo hace un agente de compras de un departamento dedicado a comprar todo lo que el negocio necesita.

Imagine a dos negocios de ventas al menudeo. Uno está ubicado en el área del centro, mientras que el otro se encuentra en los suburbios. Aun si venden los mismos productos, la forma en que hacen publicidad, promoción y posicionan el negocio puede ser sustancialmente diversa debido a las diferencias entre las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento, así como otras características.

Determinar el perfil de su cliente requerirá que usted prepare un análisis completo del segmento de mercado para identificar cada grupo. Luego, escoja los grupos más deseables o aquellos con el mayor potencial. ¿Le vende al usuario final o hay un intermediario? Si éste existe, entonces necesitará elaborar dos perfiles: uno del usuario final y uno del intermediario.

CONSEJO



A esta altura del desarrollo de su plan, sólo registre los segmentos de mercado amplios. Posteriormente, en el análisis del mercado usted deberá realizar una investigación más detallada para crear los perfiles del cliente.

Preferencias del cliente

Éste es un buen momento para revisar la definición de marketing. Es el proceso mediante el cual la información sobre un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad —real o no— se comunica a quienes deben cubrirla. El proceso puede llevarse a cabo de improviso o ser planeado. Sin embargo, la meta siempre es la misma. Lograr que las personas consideren los méritos del producto que se vende o del servicio que se ofrece.

La estrategia es posicionar a su negocio al mismo nivel que el de la mayoría de los compradores. Cuando se hace bien, éstos querrán investigar más o adquirir su artículo o servicio. Trate de verse a sí mismo como empleado de sus clientes. Si ellos son su jefe, les dejará decirle qué es lo que quieren comprar, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar así como en dónde y cuándo lo quieren. Además, usted también querrá aprender más acerca de sus expectativas.

Es esencial que usted pueda dilucidar en qué parte del mercado quiere estar posicionado. Puede caer en bancarrota si posiciona su producto o servicio tanto arriba como abajo del mercado. Recuerde buscar los grupos más grandes de compradores para su producto o servicio específico y luego empáquelos para satisfacer las necesidades de los compradores.

Prepare un perfil de necesidades y preferencias del cliente

Un perfil del cliente centrado y exacto le ayudará a apuntar directamente a su mercado meta, crear un impulso de marketing y eliminar oportunidades perdidas. El propósito es asociar su producto o servicio con valores positivos o deseados, que pueden tener poco o nada que ver con el producto mismo pero que son altamente buscados por su mercado meta. La imagen de marca trasciende los hechos.

Para lograr este objetivo, necesita ser capaz de ponerse en los zapatos de sus clientes. Haga lo mejor que pueda para eliminar sus puntos de vista parciales, porque en la actualidad los clientes tienen una increíble habilidad para detectar la falta de sinceridad y buscan hacer negocios con empresas que entiendan sus necesidades, deseos, emociones y percepciones (NDEP, por sus siglas en inglés). Comprender los NDEP de sus clientes elimina las parcialidades personales y ayuda a formar una sólida base para otras partes de su plan de negocios.

CONSEJO



Dirija todos los recursos de su empresa hacia sus mejores clientes potenciales comunicándose de tal manera que todos sus vehículos de comunicación (folletos, sitio en la red, logotipo, anuncios, etc.) reflejen claramente las necesidades y deseos de su audiencia meta.

Con un perfil NWEP de su cliente ideal, usted podrá crear folletos, un sitio en la red y un modelo de negocio que esté alineado con el punto de vista de sus clientes. Luego, esta valiosa información puede utilizarse para acelerar y simplificar el diseño y desarrollo de su estrategia de posicionamiento. Además, reduce la necesidad de reelaborar su modelo de negocio porque su plan de marketing y ventas no logró sus metas y objetivos.

Necesidades del cliente

Las necesidades del cliente son los sentimientos más urgentes o esenciales que ellos experimentan. Primero, reconozca que ha ocurrido algo que ha creado o provocado una nueva conciencia de una específica necesidad en el cliente. Una vez que éstos (reales o potenciales) identifican la necesidad, rápidamente se ponen en movimiento para satisfacerla ellos mismos. Por lo general, será algo que el cliente no tiene o una necesidad que no está actualmente satisfecha. Identifique aquellas necesidades no satisfechas.

CONSEJO



Describa por qué los clientes necesitan su producto o servicio. ¿Cuál es la necesidad no satisfecha que el producto satisface?

En este punto el prospecto busca información para satisfacer una necesidad específica. Cuando ésta se deja sin resolver se transforma en un problema que, cuando no es resuelto, crea tensión y, por su naturaleza, busca solución. Las personas compran cosas para resolver el dolor o el placer que ellas perciben.

Deseos

La diferencia entre una necesidad y un deseo es que, cuando alguien quiere algo, toma la forma de un anhelo o un deseo y llena cierto tipo de deficiencia.

¿Qué problema(s) soluciona su producto o servicio? No problema = No anhelo = No venta. Continúe trabajando en esta vía hasta que descubra un problema específico que su producto o servicio solucione.

CONSEJO



Asegúrese de incluir en su plan qué deseo del cliente satisface con su servicio.

Emociones

Cada compra importante se hace con base en emociones y luego se justifica con la lógica. ¿Qué emociones observa en su cliente durante el proceso de toma de decisión? Identifíquelas y evalúe la forma en que las emociones ayudan u obstaculizan al cliente y la evaluación de alternativas. Recuerde: mientras más grande es la compra más grande es la cantidad de emoción que entra en escena, que es rápidamente seguida por la lógica para justificar la adquisición.

CONSEJO



Identifique los factores emocionales que determinan el comportamiento de los clientes cuando estén comprando su producto/servicio.

Percepciones

¿Cuáles son las percepciones negativas y positivas que los clientes tienen acerca de usted, de su empresa y sus servicios? ¿Cómo afectan estas percepciones la compra y el proceso de toma de decisión?

Cuando el cliente tiene percepciones específicas acerca de su negocio o industria, usted necesita identificar cuáles son positivas y trabajar en su favor, y cuales son negativas. Si aísla las percepciones negativas, libera al cliente para considerar seriamente los méritos de su producto. Si usted fracasa en el manejo de las percepciones

negativas, enviará al cliente con un competidor que sea capaz de transformar esas preocupaciones en una oportunidad.



CONSEJO

Describa los diferentes atributos de cada producto o servicio que agregue valor para cada mercado meta. Hasta cierto grado la demografía, psicografía y geografía de sus segmentos primario, secundario y terciario dictarán las preferencias por un producto o servicio específico.

En los mercados que ha seleccionado, ¿qué quieren los clientes? Por ejemplo, ellos podrían querer:

- Menos estrés.
- Ahorrar dinero.
- Experimentar una tranquila transición el día del cambio.
- Más seguridad.
- Simplicidad.

Parte de la información sobre las preferencias del cliente la obtendrá del análisis de la industria. Otra parte debe provenir de hablar directamente con sus clientes potenciales.

Derechos de marca

Describa cualquier medio legal que usted tendría que ejercer para proteger sus ideas, productos o servicios de ser usados por sus competidores. Describa cualesquiera destrezas o habilidades especiales que tenga que le den una ventaja competitiva. ¿Tiene destrezas o conocimientos especiales que no sean fácilmente imitados por la competencia?



CONSEJO

Registre los derechos de marca, información o patentes que le hagan competitivo.

Sección servicios muestra

A continuación se presenta la sección de servicios de un plan de negocios. El plan de negocios completo se encuentra en el apéndice A.

Análisis de un servicio canadiense

JOE'S, que tiene una flotilla de siete unidades y relaciones con cientos de transportistas a lo largo de América del Norte, proporciona a sus clientes una excelente cobertura de equipo. El negocio de servicios de transporte evoluciona y cambia para adaptarse a las necesidades de su cliente. La mezcla de ventas se define mejor si se entienden los tipos de artículos y destinos que JOE'S espera servir. La mezcla de servicios es:

- Cincuenta por ciento de nuestras cargas están relacionadas con la construcción industrial.
- Veinticinco por ciento es madera o productos relacionados.
- Veinticinco por ciento está compuesto por productos misceláneos.
- Sesenta y cinco por ciento de las cargas son transfronteras.
- Treinta y cinco por ciento se realiza al occidente de Canadá (en noviembre empezará una serie de grandes contratos de construcción industrial).
- La mayoría de nuestros servicios son solicitados por empresas canadienses que necesitan mover carga de o hacia Estados Unidos.

Servicios

- Embarques dimensionales y demasiado pesados.
- Sistema de permisos y escolta.
- Recolección y entrega en el lugar de trabajo.
- Envío centralizado.
- Servicio acelerado (sin paradas).
- Seguro de carga de 250 000 dólares.

Equipo Todo el equipo es de suspensión de aire:

- *Camiones de plataforma y cubiertas*: 14.63 metros y 16.15 metros. Combinación de aluminio y acero y remolque de acero.
- *Camiones de plataforma baja*: similares a las plataformas excepto que tienen una cubierta de descenso más cerca de la tierra. Las cubiertas de descenso se utilizan para cargas de equipo extra grandes, demasiado pesadas, amplias y pesadas. 14.63 metros y 16.15 metros con buenas dimensiones desde 7.62 metros a 13.72 metros y éstas pueden ir a una combinación de 10 ejes para 49 895.15 kilogramos.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Costos de expansión El costo por agregar un nuevo operador de renta es 4 500, suma que cubre los costos iniciales de la unidad y los primeros dos meses de los gastos de operación de la misma, entre ellos:

- Dos meses de combustible (pagado al contado a través de tarjetas de combustible).
- 250 dólares para calcomanías.
- 100 dólares para pruebas de drogas y alcohol.
- 800 dólares para anticipos de efectivo (dinero para gastos menores de los choferes, como casetas y gastos incidentales).

Los costos de expansión del operador en renta son recuperados después, a través de una retención de 5 por ciento del ingreso bruto mensual de cada operador de renta.

El ingreso mensual promedio por unidad es de 16 000 dólares por mes o aproximadamente 16 093.44 kilómetros (10 000 millas). Cuando el promedio por unidad de nuestra flota esté de manera permanente en o cerca de 20 000 dólares por mes, se considerará la compra de una unidad nueva o la adición de un operador de renta con el fin de satisfacer la creciente demanda del cliente, mantener los niveles de servicio e impedir el sobreagotamiento del chofer o la pérdida de producción.

Costos de servicio Los ingresos y costos están calculados por milla. Nuestros números son:

- El punto de equilibrio, 1.04 dólares por milla.
- Precio mínimo de venta 1.65 dólares por milla y más. Nota: algunos empleos en el oeste de Canadá se pagan a 2-2.50 CDN por milla. La carga canadiense generalmente opera con un margen de 20 por ciento más alto que los viajes transfronterizos (Estados Unidos–Canadá) y es más fácil enviar y manejar porque es más fácil conseguir viajes de regreso.

Experiencia de ingreso por milla recorrida Los últimos tres meses el ingreso promedio por milla recorrida (incluyendo millas vacías y con carga) es:

- Junio de 2000, promedio: 1.46 dólar por milla.
- Julio de 2000, promedio: 1.52 dólar por milla.
- Agosto de 2000, promedio: 1.72 dólar por milla.

Ciclo de vida servicio/cliente Por lo general, un buen cliente tendrá un ciclo de vida de 12 meses, en donde existen una sólida relación y un alto grado de confianza. Es típico que los clientes lleven a cabo una minuciosa revisión y oferta competitiva cada 12 meses para verificar que están obteniendo un precio justo.

Expansión y rediseño Después de tres años, se espera que el crecimiento continuo dependa de establecer una flota de vehículos propiedad de la empresa para atender el mercado del oeste. También, la integración de la tecnología de satélite, computadora y teléfono hará la comunicación y la administración de la flota mucho más eficaz y eficiente.

Cambios de costos y utilidad Además de los de combustible, la empresa no anticipa cambios importantes en los costos. Los tractores actuales son mucho más eficientes con poco combustible y también más durables que antes. La empresa mantendrá estrechos sistemas del seguimiento de ventas y controles de costos en una base de unidad por unidad. También se espera que las utilidades se mantengan estables. A medida que se elevan los costos de combustible, la empresa agregará un recargo por combustible a las tarifas vigentes.

Perfil del cliente La mayoría de los clientes de JOE'S son principalmente empresas industriales o de manufactura, tales como:

- Construcción industrial.
- Fabricación.
- Empresas madereras.
- Cosechas (papas, cebollas o sandías).
- Manufactura.
- Campos petroleros.

6

Descripción del negocio

Al describir el negocio, imagínese que está escribiendo para un lector que no sabe nada acerca de él. Describa su personalidad y propósito y documente la dirección del negocio, su historia y lo que hace. El lector debe ser capaz de entender cómo planea operar su negocio, qué personal le ayudará a hacerlo y por qué su negocio es único. La descripción del negocio debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Por qué sus bienes o servicios atraerán a los clientes?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre su empresa y sus competidores?
- ¿Cuáles son los principales factores que llevan a los clientes a preferir su negocio en vez de otro?
- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Qué rol jugará la tecnología en ayudarle a alcanzar las metas de su negocio?
- ¿Qué eventos contribuyeron a la situación actual?
- ¿Será rentable el negocio?
- ¿Cuál es la condición financiera del negocio?
- ¿Cómo se opera el negocio actualmente o cómo se operará en el futuro?
- ¿Quién guiará y administrará los asuntos cotidianos?
- ¿Cuál es su declaración de posicionamiento (una lista de necesidades satisfechas)? O, si le pidiera a sus clientes que definieran a su empresa utilizando ideas, conceptos o palabras, ¿qué sienten que describe la empresa? Otra manera de definir su declaración de posicionamiento es contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es la razón subyacente de un cliente para hacer negocios con su empresa? ¿Cómo define el ámbito de su negocio y se identifica con las necesidades del mercado? ¿Cuál es la necesidad motora que se satisfará cuando los clientes hagan negocios con usted?

¿Qué logrará al contestar estas preguntas? Las respuestas le proveerán un punto de referencia y la información básica que necesita para describir su negocio. También le proporcionará a los lectores las respuestas que necesitan para obtener una buena perspectiva general del negocio.

Los inversionistas, banqueros y profesionales de negocios están muy ocupados y pueden no leer todo su plan, pero, al observar la descripción del negocio, podrán obtener una buena comprensión de los antecedentes y metas de éste, y cómo planea emprender la operación de la empresa.

Si no puede describir su negocio, ¿cómo puede esperar ser capaz de expresarlo a otras personas importantes, tales como sus banqueros, clientes, proveedores y personal? La descripción del negocio es una parte vital del plan de negocios.

Al contestar las preguntas planteadas a lo largo de este libro, utilice declaraciones claras y convincentes para explicar su idea. Ésta será la mejor evidencia de que, como empresario, tiene un buen sentido de lo que se necesita para tener éxito.

TRAMPA



Si usted desestima la descripción del negocio, acabará transmitiendo que no entiende el negocio. Esto creará dudas en la mente del lector, lo cual es lo último que usted desea. Ponga atención al tono de su redacción. Mientras que es importante hablar con convicción, tenga cuidado en no exagerar, prometer de más, ni promocionar con bombos y platillos sus metas. Sea realista, es decir, incluya una dosis saludable de realidad en lo que diga y en cómo lo diga.

Defina su visión

Una visión clara, persuasiva y excitante puede hacer una diferencia sustancial para ayudarle a lograr sus objetivos. Debe utilizarse para expresar lo que es importante para usted y puede convertirse en la fuerza impulsora detrás de su negocio.

Aquí está una lista de preguntas que ayudarán a guiarlo en la redacción de su declaración de visión:

- Como el propietario del negocio, ¿qué quiere lograr?
- ¿Qué tan grande o pequeño quiere que sea este negocio?
- ¿Quiere incluir a su familia en su negocio?

- ¿Desea generar empleo o, tal vez, está totalmente convencido de no desear manejar gente?
- ¿Existe alguna causa u obra de caridad que desea que atienda su negocio?
- ¿Cómo la calidad, cantidad y/o servicio satisfarán o excederán los niveles de satisfacción del cliente?
- ¿Cómo describiría su principal ventaja competitiva?
- ¿Cómo se imagina que el negocio hará una diferencia en las vidas de sus clientes?

Su declaración de visión debe expresar cómo ve que se desarrolla, crece y en qué se convierte el negocio durante los siguientes tres a cinco años. Aquí están unos cuantos ejemplos:

> Fabricante de campo petrolero: "Ser reconocido como el principal fabricante de supresores de explosión y válvulas para yacimientos petroleros".
>
> Propietario de negocios retirado: "Pagar la hipoteca de la planta en tres años y entrenar a dos administradores para operar el negocio en mi ausencia".
>
> Negocio de consultoría: "Proveer servicios de consultoría a la comunidad dental y generar utilidades adecuadas para contratar y entrenar a un consultor subalterno".
>
> Bufete de abogados: "Establecer un despacho de abogados reconocido que asesore a los propietarios de negocios retirados en Houston".

Su visión debe ser corta. Aunque inicialmente podría ocupar tanto espacio como necesite para escribirla, al final deberá editarla a no más de una o dos oraciones y, definitivamente, no más de un párrafo.

Si tiene problemas para describir el negocio, podría ser una buena idea dejarla como el penúltimo paso. Algunas personas encuentran más fácil componer esta parte una vez que tienen la mayor parte del plan de negocios terminado. Personalmente, encuentro que es más fácil escribir el plan de negocios si tengo una visión clara y persuasiva. Sin embargo, con frecuencia la edito después por lo que aprendí mientras trabajaba el resto del plan.

TRAMPA



Los empresarios con frecuencia luchan por hacer una declaración de visión y de misión. La forma fácil de recordar la diferencia entre ellas es que una declaración de visión le dice al lector dónde quiere acabar, mientras que una declaración de misión revela cómo planea llegar allí.

Redacte el borrador de una declaración de misión

Su declaración de misión explica cómo va a cumplir su visión. Mientras que usted mantiene privada su declaración de visión, compartirá su declaración de misión con los clientes y empleados. Su declaración de misión debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿En qué negocio está usted?
- ¿Qué vende (producto/servicio)?
- ¿Cuál es su plan para crecer?
- ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?

Para tener un valor práctico, una declaración de misión debe ser lo suficientemente breve de manera que infunda confianza y sea recordada; por lo tanto, debe tener 25 palabras o menos. Por ejemplo:

> Fabricante de campos petroleros: “Proveer válvulas sin defectos y supresores de explosión utilizando sistemas de administración de la calidad ISO de última tecnología (TC67) y procesos de plataformas marinas de perforación”.



CONSEJO

Con el tiempo, acortará su declaración de misión de tres a cinco palabras y, entonces, podrá utilizar esa frase como un eslogan promocional para posicionar y promover su negocio.

Declaración de ética

La declaración de ética expresa los valores básicos que usted como propietario del negocio ha identificado esenciales para el establecimiento del negocio. Estos valores pueden volverse el marco operacional para la toma de decisiones, manejar el crecimiento y servir a los clientes. La declaración debe tratar de capturar algo de importancia para todos los conectados con el negocio.

Empiece por contestar las siguientes preguntas para revelar sus valores:

- ¿Son sus valores básicos éticos y justos?
- ¿Representan cómo le gustaría ser tratado?
- ¿Cree en estos valores?
- ¿Ha adoptado alguno que debería desechar?

Haga una lista de valores y luego prepare uno o dos párrafos cortos que expresen adecuadamente su ética del negocio. Aquí está un ejemplo:

> "Los intereses de nuestros clientes siempre son primero. Nosotros evitamos conflictos con nuestros clientes realizando un análisis de necesidades antes de empezar el trabajo del cliente".

Explique las metas de su negocio

Identifique las metas y los objetivos del negocio explicando, tan específicamente como sea posible, lo que quiere lograr. La mayoría de las metas pueden expresarse con números, por ejemplo, ventas, porcentajes de ingresos o rendimiento esperado sobre las inversiones. Sin embargo, otras metas legítimas pueden ser:

- Proporcionar un servicio de mejor calidad.
- Asegurar una entrega rápida.
- Costos reducidos.

Sus metas pueden ser generales, pero deben ser mensurables. Empiece con sus metas personales; luego relacione las metas del negocio. Examine ambas para asegurarse que están alineadas. Compárelas con sus declaraciones de visión y misión, ¿están alineadas y son complementarias? Si no, cámbielas y elimine los conflictos.

Prepare dos grupos de metas: a corto y a largo plazos. Las metas de corto plazo pueden comprender de 6 a 12 meses, mientras que las metas de largo plazo, de 2 a 5 años. Haga una lista de cada clase de metas, empezando con una breve descripción de los puntos de acción.

Si su negocio es una nueva empresa, usted querrá poner un esfuerzo extra en las metas de corto plazo. Con frecuencia un concepto de negocio nuevo debe pasar a través de un campo de pruebas o de investigación y desarrollo antes de que pueda predecir con exactitud el resultado para marcos de tiempo más largos. La tabla 6.1 le ofrece un ejemplo de estas metas a corto plazo.

Algunas otras metas dignas de ser incluidas en su plan de negocios son:

- Explicar la situación actual de las operaciones.
- Detallar la estructura de administración.
- Describir cómo se organizará el negocio.
- Identificar al personal clave (inclúyase usted mismo).

Si usted planea contratar personal adicional en ciertos puntos, identifique el marco de tiempo, la justificación racional y los costos esperados.

Tabla 6.1 Muestra de metas a corto plazo

Ingresos	Gastos	
0	10 000	Terminar plan de negocios, probar el mercado
0	10 000	Revisar plan de negocios, revisar resultados de marketing, contratar administración o personal
50 000	25 000	Contratar y capacitar al personal, lanzar importante campaña de marketing promocional



CONSEJO

Prepare una hoja de cálculo para organizar sus metas de negocios.



TRAMPA

Éste no es el momento para fijar metas financieras detalladas. Los gastos e ingresos anticipados se explican en otras partes del plan de negocios.

Operaciones

La manera en que opera un negocio es cómo convierte los recursos (mano de obra, materias primas, buena ubicación, sincronización del mercado, etc.) en productos de valor agregado. Esto se conoce como las *operaciones del negocio.*

El curso que toma el negocio y cómo logra que se hagan las cosas también debe ser resumido en la descripción del negocio.

Sin embargo, no escriba una novela ni incluya cada uno de sus 456 pasos de la manufactura del producto. Desglósela en partes grandes. Por ejemplo, si usted fabrica un producto, debe describir el producto (bosquejo, dibujo o fotografía) y relacionar el flujo de producción de trabajo y cómo su proceso de manufactura le da una ventaja competitiva, si ese es el caso.



TRAMPA

No se desanime por los términos, las palabras o los conceptos que no entienda. Vea el diccionario de negocios en el apéndice B. Si no encuentra lo que está buscando, envíeme un correo electrónico (vea el apéndice G).

Si es un proveedor de servicios, su tarea es ligeramente distinta. Enfóquese en las "actividades" que produce el servicio, la gente que lo provee y cómo su administración le da a su empresa una ventaja, si acaso. Algunas preguntas que debe hacerse son:

- ¿Cuáles son las claves del éxito en su proceso de producción o entrega de servicio?
- ¿Existen algunas diferencias específicas en la forma en que usted maneja sus operaciones que le proporcionan una ventaja competitiva?
- ¿Cómo planea explotar la tecnología para mejorar su producto o entrega de servicio?
- ¿Cuáles son los márgenes de utilidad bruta (ingresos menos los costos de ventas)?
- ¿Cuál es la principal línea de productos en la que mejor encaja su mercancía? ¿Por qué es importante?
- Como negocio de servicio, ¿cuáles son los pasos que implica la entrega de su servicio?
- ¿Cuáles son sus procedimientos de compra? ¿Cómo sus procedimientos proveen una ventaja al negocio?
- ¿Cómo planea administrar el inventario? ¿Cómo reducirá esto sus costos de operación, si fuera posible?
- En la fabricación de su producto, ¿cuál es el aporte del control de calidad para darle a su empresa una ventaja competitiva?
- ¿Tiene un sistema de administración de calidad certificado por ISO? ¿Cuándo fue la última vez que su sistema de administración fue auditado y cuáles fueron los resultados?
- ¿Cuáles son sus horas de operación planeadas?
- ¿Quiénes son los empleados clave y qué habilidades poseen que los hace vitales para el éxito del negocio? Usted podría decidir dedicar una sección separada para los empleados, en especial si piensa que son esenciales en su éxito.
- ¿Qué tipo de empleados planea tener y cuántos?
- ¿Cuál será la estructura de la administración u organizacional? (Adjunte una tabla mostrando quién es responsable de qué.)

CONSEJO



No olvide incluirse cuando piense en los empleados clave, en particular si usted está empezando un nuevo negocio. No necesita incluir su currículo aquí, simplemente incorpórelo como un apéndice de su plan de negocios.

Cuando explique su función en el negocio, debe presentar sus antecedentes académicos y experiencia de negocios previa en una manera que establezca confianza

en su capacidad de tener éxito. Aunque probablemente no incluya una copia de su currículo, mucha de la información que aparece en el currículo aparecerá en el plan. No tenga miedo de presentarse a sí mismo bajo la luz más favorable que pueda honesta y objetivamente presentar.

Tipo de instalaciones

Nombre las instalaciones (por ejemplo, establecimiento de ventas al detalle, planta de manufactura, etc.) que necesitará para operar su negocio. Por ejemplo, si es un fabricante y busca financiamiento para un edificio, usted querrá dedicar una sección separada a este tema. Incluya imágenes, interpretaciones arquitectónicas y planos de piso con el presupuesto.

CONSEJO



Si parte de su compra contempla renovaciones (como una ubicación de ventas al menudeo), facilítele al lector la visualización de las renovaciones incluyendo dibujos, fotografías, interpretaciones artísticas, que también consideren las áreas comunes.

Recuerde, está comunicando al lector lo que es importante para su negocio en términos de la instalación. No dé nada por hecho y explique todo tan sucintamente como sea posible.

Estructura legal

En este punto de su plan de negocios, documente la fecha de constitución o cuándo inició operaciones. Aquí también debe detallar la información acerca de la estructura de su negocio (negocio propio, sociedad o corporación). Identifique cualesquiera cambios anticipados, por ejemplo, si usted está considerando iniciar una sociedad o si está aceptando nuevos accionistas.

CONSEJO



Si está comprando un negocio, será especialmente importante en este punto trazar la historia del negocio y señalar cualquier problema legal específico o por resolver.

Algunas preguntas por considerar cuando esté redactando esta sección son:

- ¿Constituirá una empresa o la operará como un negocio propio o una sociedad?
- Si está aceptando inversionistas, ¿cuál es la estructura accionaria?
- ¿Cuánta participación está dispuesto a ceder para obtener financiamiento?

Si su negocio está constituido, relacione la fecha de constitución, la ubicación del negocio, y quiénes son los directores y funcionarios.

Asegúrese de mantener esta porción de la descripción del negocio breve y ejecutiva.



TRAMPA

No caiga en la trampa de tratar de incluir todo lo mencionado en este capítulo o en el libro. Parte de la información debe mantenerse confidencial dependiendo de quién lea el plan de negocios. Por ejemplo, la declaración de ética es mejor que sea de uso interno (socios, empleados clave, personal, etcétera).

Muestra de una descripción de negocios

Enseguida encontrará una sección con la descripción del plan de negocios. El plan de negocios completo se presenta en el apéndice A.

Descripción de un negocio canadiense

JOE'S es una empresa de transportación terrestre de cubierta abierta (plataforma) con servicio completo, 24 horas al día, siete días de la semana. Proporciona servicios de transportación de carga completa y de menos de una carga completa a las empresas industriales a través de América del Norte.

Visión La visión de nuestra empresa es ser un negocio lucrativo, estable, con una utilidad neta anual de 5 por ciento. No queremos ser la más grande, sólo consistentemente rentable.

Declaración de misión Joe's Trucking Systems, Inc., es un socio de negocio seguro y confiable, que trabaja con los clientes para lograr las entregas a tiempo a lo largo de América del Norte.

Declaración de ética Joe's Trucking Systems, Inc., está dedicado a la comunicación abierta y honesta con todos los clientes, proveedores y miembros del personal. Cuando es necesario, nos tomamos el tiempo para educar y explicar a nuestros clientes las razones que están detrás de nuestros sistemas, procesos y decisiones.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Metas: Primeros 30 días

- Realizar una transición sin problemas de To and Fro Transport a JOE'S.
- Confirmar que todos los clientes principales continuarán haciendo negocios con JOE'S.

Meta: Primeros 60 a 90 días

- Incrementar nuestro volumen de ventas en el oeste de Canadá y reducir la utilización de corredores para las oportunidades de recarga.

Metas: Primer año

- Incrementar los ingresos a través de la incorporación de dos nuevos operadores en renta.
- Enfocarse en el desarrollo de las ventas, envíos y sistemas administrativos con el fin de incrementar la eficiencia. Lograremos esto a través de la utilización de un software y la tecnología para mejorar la productividad en las ventas/envíos y administración (contabilidad, seguimiento de impuestos por petróleo, etcétera).

Legal JOE'S es una empresa operadora y de marketing, cuya propiedad corresponde en 51 por ciento a Sue Switch y en 49 por ciento a Joe Sample.

Sue & Joe Transport es la sociedad de control propietaria que renta el equipo (cuatro camiones, cuatro tráileres y un carro piloto) a JOE'S. El accionista mayoritario es Joe Sample. Los beneficios de esta estrategia incluyen reducir la potencial responsabilidad legal en Estados Unidos y reducir los costos de seguros. También proporciona opciones adicionales de planeación de impuestos a los propietarios.

7
Estrategia de marketing y ventas

Para establecer una estrategia de marketing efectiva primero necesita dejar su agenda personal a un lado y permitir que sus clientes le enseñen qué, cuándo, dónde y cómo quieren hacer negocios con su empresa. Cualquiera se puede lanzar y gastar un montón de dinero en marketing, pero eso no se traduce en una estrategia. A menos que investigue y elabore un plan, usted podría gastar dinero en algo que fracasará por completo en generarle algunas pistas o negocios nuevos.

La clave para conjuntar una gran estrategia de marketing es empezar pensando como el cliente. Haga preguntas, involúcrese y averigüe por qué la gente escoge su negocio en lugar de la competencia.

La estrategia de marketing de cinco pasos

Antes de que procedamos, permítame compartir con usted mi definición de *marketing*: el proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad —real o no— se comunica a aquellos que la requieren. La meta del marketing es siempre hacer que la gente considere seriamente los méritos de sus productos o servicios.

Existen cinco pasos para crear una estrategia de marketing de su plan de negocio.

1. Identifique todos los mercados meta.
2. Califique los mejores mercados meta.

3. Identifique las herramientas, estrategias y métodos.
4. Pruebe en el mercado las estrategias y las herramientas.
5. Ejecute la estrategia de marketing.

Paso 1: Identifique todos los mercados meta

Primero defina quién es su cliente ideal o su mercado meta. Tiene sentido concentrar su tiempo y energía en aquellos clientes que son los más importantes para usted, hasta llegar a conocerlos y entender sus patrones, intereses, gustos, actitudes y estímulos de compra.

Una vez que tiene a su cliente ideal en mente, posicione a su negocio al mismo nivel que la mayoría de los compradores (la mayoría de su ingreso) que está tratando de captar. Es esencial entender dónde está posicionado y dónde le gustaría estar posicionado dentro del mercado.

TRAMPA



¡Usted puede quebrar por posicionar su producto o servicio tanto arriba del mercado como abajo! Diríjase a la mayor cantidad de compradores y los más ricos para sus productos o servicios. Siempre vaya detrás de la gente con dinero respecto de sus bienes o servicios en lugar de tener que establecer un reconocimiento de mercado y crear un presupuesto. Puede hacerse, pero es más caro y lleva mucho tiempo.

Para posicionar su producto o servicio de manera que satisfaga las necesidades de sus clientes necesita entender e identificar las características clave de sus clientes objetivos. Haga una lista de la siguiente información, rasgos y características de sus clientes potenciales:

- *Demografía*: ubicación, edad, sexo, ocupación.
- *Estilo de vida*: intereses, actitudes.
- *Ciclos de compra*: identifique cualquier tendencia cíclica.
- *Psicografía*: ¿cuál es la motivación intrínseca que impulsa a su cliente?

Su mercado meta está compuesto por:

1. *Mercado meta primario*: éstos son sus mejores y más rentables clientes, tienen un fuerte interés en su producto o servicio y están altamente motivados.
2. *Mercado meta secundario*: determine qué otros mercados muestran un buen potencial.

3. *Mercados terciarios*: determine otros mercados adicionales que existan para sus productos o servicios. Éstos pueden ser usuarios nuevos, emergentes o gente que está utilizando un producto o servicio totalmente distinto.

CONSEJO



Haga una lista de las características de sus clientes que ha identificado. Piense y señale todas las características únicas. Concéntrese en esto. Pida a sus amigos y familiares que le den algunas ideas. Documente y ordene las características de los compradores en mercado primario, secundario y terciario. Su cliente ideal es siempre su mercado primario.

Paso 2: Calidad de los mejores mercados meta

En el primer paso usted definió a su cliente ideal o mercado meta. El propósito del segundo paso es calificar más y determinar qué perfil de cliente le ofrece las mejores posibilidades de éxito.

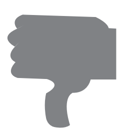
CONSEJO



Con el fin de tener oportunidad de captar a sus mejores clientes, usted debe conocerlos bien. Debe entender sus necesidades, deseos, emociones y percepciones. No desestime esta parte de su plan de negocios.

Usted quiere asegurarse de que sus productos o servicios y sistemas de negocios estén alineados con el punto de vista de sus clientes, para ello, necesita crear un perfil de necesidades y preferencias del cliente, lo que se analiza en el capítulo 5. Recuerde atender las necesidades, deseos, emociones y percepciones de su cliente (NWEP, por sus siglas en inglés) en su plan de marketing, ya que éstos son los criterios que sus clientes utilizarán para tomar una decisión de compra. Al entender mejor estos criterios, podrá estar seguro de que su negocio, marketing y publicidad estén alineados con sus clientes.

Las ventas y el marketing no sólo son una batalla entre empresas, productos y otros servicios, sino que son una batalla entre percepciones. No hay un producto o servicio verdaderamente correcto o incorrecto, sino que los clientes tienen percepciones diferentes acerca del valor de ciertos productos. Usted necesita descubrir las percepciones de sus clientes acerca de su producto en relación con el producto de un competidor. La única forma confiable de descubrir estas percepciones es a través de la aplicación consistente de *preguntas de prueba* que provoquen que los prospectos expliquen y revelen lo que en realidad piensan.



TRAMPA

Usted no les importa a sus clientes. A ellos les importan ellos mismos y sus necesidades. La razón individual más común por la que fracasan los planes de publicidad y de marketing es porque el mensaje no está alineado con la perspectiva de los clientes. Cada anuncio, folleto y herramienta de marketing debe reflejar las necesidades, deseos, emociones y percepciones de sus clientes; de otra forma está tirando su dinero.

Entreviste a tantos clientes potenciales o reales como sea posible y explíqueles que está tratando de mejorar su negocio y la forma como opera. Pídales que le ayuden contestando una serie de preguntas.

Preguntas para determinar las necesidades del cliente El objetivo de utilizar estas preguntas es descubrir cómo los clientes se dieron cuenta por primera vez de la necesidad por su producto o servicio, y entender qué fue lo que les hizo darse cuenta de su necesidad. Usted puede utilizar esta información para captar su imaginación y su atención al reflejar esta necesidad en su estrategia de marketing y ventas.

1. Si tuviera la oportunidad de crear la/el ____________ (empresa, vendedor, producto, etc.) ideal, ¿cuáles serían las características que serían absolutamente esenciales para que usted se sintiera cómodo haciendo negocios?
2. ¿Qué es lo que busca en una ____________ empresa? ¿Qué considera valioso en ____________ (producto/servicio)?
3. ¿Qué problema (necesidad, deseo) considera que ____________ (producto/servicio) está satisfaciendo en realidad? ¿Por qué es eso importante para usted? ¿Cómo le hace sentir eso?
4. ¿Cuáles son sus percepciones acerca de ____________ (industria)?
5. ¿Con quién ha negociado antes? ¿Qué le gusta acerca de su producto, servicio, gente, etc? ¿Qué se podría mejorar?
6. ¿Cuál es su percepción de lo que está realmente comprando cuando usted compra ____________ (su producto/servicio)?
7. ¿Qué tan específicamente ____________ (lo que los clientes dicen que están realmente comprando) satisface sus necesidades?
8. ¿Cómo sabe que ____________ (lo que está realmente comprando) está en realidad satisfaciendo sus necesidades?



CONSEJO

Siéntase en libertad de modificar las preguntas para adaptarlas a la situación, pero asegúrese de que se mantengan como preguntas abiertas. Después prepare una hoja de cálculo para registrar sus respuestas a estas preguntas.

Para calcular si está obteniendo la información que necesita, hágase estas preguntas: ¿he descubierto cuáles piensan los prospectos que son sus necesidades más urgentes? ¿Cuál es el sentimiento del prospecto? En relación con lo que vendo, ¿descubrí una necesidad que puedo satisfacer?

Preguntas para determinar lo que el cliente desea Cualquier compra importante se hace con emoción y se justifica con lógica. Descubra qué desea el prospecto de su producto o servicio, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿En dónde siente usted que está el mayor problema o la mayor oportunidad para un negocio como el mío, de manera que pueda realmente servirlo bien?
- ¿Qué utiliza o compra en la actualidad? ¿Cómo soluciona eso su problema o satisface sus necesidades?
- ¿Qué tiene eso de fabuloso?
- ¿Cómo podría mejorarse?

El objetivo de estas preguntas es identificar y comprender el rol de la emoción en el proceso de compra. Hágase las siguientes preguntas:

- ¿He descubierto un problema específico y legítimo que nuestro producto o servicio pueda solucionar?
- ¿Entiendo qué quiere el cliente potencial? ¿Qué desea?
- ¿Existe alguna deficiencia que nuestros productos o servicios puedan ayudar a superar al cliente potencial? ¿Puedo personalmente ayudar a ese futuro cliente a superar la deficiencia?
- ¿He descubierto algo específico con lo que el cliente potencial no esté satisfecho respecto del proveedor, la situación o la solución actual?

Preguntas para descubrir las emociones del cliente Las preguntas en esta etapa están diseñadas para descubrir las *emociones* del cliente. Manténgase atento a cualquier expresión externa fuerte acerca de un tema específico:

1. En lo que respecta a ___________ (necesidad de la pregunta anterior), ¿cómo le afecta eso a usted, a su personal, a su empresa, etcétera?
2. De todas las cosas sobre las que hemos hablado, ¿cuál es el problema más dominante (o recurrente) en la operación de su ___________? ¿Qué está haciendo al respecto? (Si no está haciendo algo, pregunte por qué.)
3. Si este problema no se solucionara, ¿cuáles serían las implicaciones? ¿Cómo le afecta eso a usted?
4. ¿Cuál sería el costo (dinero, tiempo, energía, reputación, insatisfacción)? ¿Cómo se sentiría? ¿Qué pensaría ___________ (persona)?

TRAMPA



Estas preguntas de prueba harán pensar a sus clientes potenciales y explicar sus respuestas. No obstante, usted podría sentirse incómodo haciendo estas preguntas y puede observar lo mismo con sus posibles clientes. Relájese. La clave en este paso es tener aguante y dejarlos formar sus respuestas.

Si este fuera un escenario real, el cliente estaría tratando de decidir si prueba o no su producto o servicio. Busque las cosas que crean *deseo* y ayúdelo o ayúdela a evaluar el producto o servicio. Hágase estas preguntas:

- ¿Cuáles son las implicaciones de los problemas que descubrí en las respuestas a estas preguntas?
- ¿He descubierto el problema más dominante y recurrente en lo que respecta a mis productos y servicios, y las necesidades y deseos de los clientes?
- ¿He observado emociones específicas relacionadas con algún tipo particular de preguntas que he formulado?
- ¿Entiende este cliente potencial el costo real de resolver el problema?
- ¿Está él o ella más o menos motivado para comprar ahora?

Preguntas para determinar las percepciones del cliente En esta etapa queremos encontrar las percepciones y reglas de comprar de los clientes potenciales. También es el momento de analizar cómo han tratado de solucionar su problema antes, de manera que usted pueda alterar su enfoque para atender sus inquietudes. Aquí están algunas preguntas:

1. En relación con el ____________ (problema), ¿qué tipo de soluciones ha explorado en el pasado? ¿Qué funcionó y qué no funcionó?
2. ¿Qué otras soluciones está investigando?
3. Estuvimos de acuerdo con que el ____________ (problema) surge porque ____________ . Si se deja sin resolver, el costo significaría____________ . ¿Qué siente que tendría que cambiar o cuál siente que sería la solución ideal?
4. Si tuviéramos una solución que resolviera ____________ (problema), ¿le interesaría implementarla?
5. ¿Qué otras soluciones consideraría?

El objetivo de este paso es descubrir las percepciones y las reglas de los compradores acerca de cómo, sí, cuándo y por qué comprarían su producto o servicio. El mejor indicador de cómo los compradores toman una decisión es cómo han estado

tomando decisiones de compra en el pasado. Sondéelos y pregúnteles cuáles fueron los factores decisivos en la anterior toma de decisión de compra similar.

Conteste las siguientes preguntas para asegurarse que tiene la información que necesita.

- ¿Tiene una clara imagen de las percepciones de solución del posible cliente?
- ¿Quién es su competencia?
- ¿Tiene una clara imagen de cómo los clientes posibles toman una decisión (es decir, cuáles son sus reglas, ideas sobre cómo solucionarían el problema, razones para tomar la decisión de ir con el anterior proveedor o solución, etcétera)?



CONSEJO

Revise todas las respuestas de sus preguntas NWDEP y elabore una descripción de las necesidades, deseos, emociones y percepciones de sus clientes ideales. Escriba un perfil de su cliente ideal. Cuando compare el perfil del cliente ideal con los productos y servicios que planea vender, determine dónde pueden no coincidir o dónde coinciden directamente. ¿Qué quieren sus clientes de los productos y servicios que usted provee? Determine qué hace falta. Luego haga los ajustes adecuados.

Preguntas para determinar qué atributos en los productos desea el cliente

Identifique los impulsos primarios que hacen que sus clientes investiguen la compra de sus bienes y servicios. Hasta cierto grado, la demografía, psicografía y geografía de sus segmentos primarios, secundarios y terciarios dictarán las preferencias hacia un producto o servicio específico. Alguna información sobre preferencias provendrá del análisis de la industria y del mercado. Una parte más será el resultado de hablar directamente con sus clientes potenciales. Las preguntas que debe hacerse a sí mismo son:

- ¿Cuál es la motivación intrínseca que impulsa a sus clientes a comprar su producto o servicio? ¿Qué quieren aprender?
- Cuando los clientes piensan en adquirir su producto o servicio, ¿qué pensamientos les vienen a la mente?
- ¿Qué meta quieren lograr? ¿Qué quieren experimentar más o menos como resultado de hacer negocios con usted?

En su plan de negocios, asegúrese de describir los diferentes atributos de cada servicio o producto que ofrezca y cómo agregan valor a cada segmento de su mercado meta.

Paso 3: Identifique las herramientas de marketing, estrategias y métodos

Ahora es el momento de enfocarse en cuáles estrategias debe utilizar para alcanzar su mercado meta. Sugiero que establezca y utilice tantas herramientas o estrategias como se pueda permitir. Escoja las herramientas que mejor se adapten a su estilo y modelo de negocio. Por ejemplo, si tiene la intención de contratar vendedores para vender una amplia línea de productos, un catálogo impreso y un catálogo en línea en su sitio web en tiempo real serían herramientas esenciales. De hecho, si sus competidores no tienen una base de información en tiempo real en la que los clientes puedan verificar el inventario y poner órdenes de compra, esto podría ser una significativa ventaja en ciertos mercados.

Recuerde: un mercado al cual no tiene acceso es un mercado al que no puede servir. ¿Cuáles herramientas pondrán su mensaje publicitario directamente frente al cliente? Escoja una combinación de herramientas y estrategias que incrementen sus probabilidades de éxito.

Considere todo: su ubicación, los colores del diseño de interiores, la actitud de los miembros del personal, los productos y servicios, todo contribuye a crear una "experiencia" para el cliente. Tómese el tiempo para verificar el funcionamiento de su proceso de marketing y de ventas, y entonces escoja las herramientas correctas para el trabajo. Recuerde lo siguiente cuando esté trabajando en esta parte de su plan de negocios:

- *Ubicación*: Si su negocio atrae a cierto grupo demográfico, entonces ubicarlo en un área que tenga una alta densidad de esos potenciales clientes incrementará sus posibilidades de éxito.
- *Proximidad de sus competidores principales*: dependiendo de la fuerza e imagen de sus competidores, puede ser benéfico ubicarse cerca de ellos. Usted podría explotar el tráfico que ellos generan con su publicidad y promociones. Su presencia podría estimular las compras de comparación.
- *Métodos de distribución*: éstos abarcan a mayoristas, minoristas, representantes de fabricantes y alianzas estratégicas.
- *Políticas de crédito*: facilidades de pago tales como no enganche, pagos diferidos o sin intereses funcionarán bien en ciertos sectores minoristas que venden artículos caros.
- *Garantía de producto y servicio*: las garantías amplias o garantías de funcionamiento pueden ayudar a reducir la resistencia del comprador a probar una nueva empresa o producto.
- *Modelo de ventas*: los miembros del personal de ventas directas necesitarán herramientas que los ayuden a realizar el trabajo (por ejemplo, un folleto, catálogo o muestra del producto).
- *Estrategias de fijación de precios*: utilizar una estrategia de penetración de bajo precio podría permitirle ganar cierta participación de mercado. Sin embargo, ¿podrá mantener esta estrategia de precios bajos durante un largo tiempo? Otra estrategia es elevar gradualmente los precios conforme se establece y tiene la oportunidad de

construir relaciones con los clientes. Si ha establecido que sus clientes aprecien la calidad y tienen ingresos por arriba del promedio, una estrategia de precio alto sería efectiva. Intente combinar esta estrategia con un gran ambiente e instalaciones exclusivas.

- *Eventos especiales*: Utilice esta estrategia para recompensar a los clientes y establecer un sentido de comunidad.



CONSEJO

Existen muchas formas diferentes de comercializar y promover su negocio, pero la clave es tener cuando menos 10 estrategias diferentes de marketing funcionando en cualquier momento. Entre más tácticas y estrategias haya probado que funcionen, más diversificadas estarán sus directrices y menor será el riesgo al que se expone si una dejara de funcionar.

Haga una lista de las herramientas que planee utilizar para comercializar su negocio. Póngalas en un formato de calendario o cuando menos en una hoja de cálculo con costos y cronologías. Luego puede utilizar esta información cuando llegue el momento de elaborar su plan financiero. Vea el apéndice C para más ideas, herramientas y estrategias de marketing.

Paso 4: Pruebe el marketing, la estrategia y las herramientas

Prepárese antes de aventurarse en el mundo. Pruebe sus supuestos. Pruebe sus ideas y su fijación de precios. Pruebe sus argumentos de venta. Pruebe su publicidad. En una palabra ¡*pruebe*!



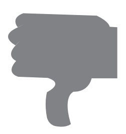
TRAMPA

Es muy fácil involucrarse o comprometerse con el logro de cierta meta o resultado que no vemos los errores en nuestros supuestos. Cincuenta por ciento de la planeación de negocios es explicar lo que sabe y lo que va a hacer, y el otro 50 por ciento es la confirmación de los supuestos clave e indicadores de éxito.

Antes de gastar todo su presupuesto en crear las herramientas e implantar las estrategias, primero conduzca algunas pruebas preliminares de mercado. Intente vender sus productos o servicios a un amigo que tenga un perfil similar a su cliente ideal. Si ninguno de sus amigos reúne las características del perfil, vaya al mercado ¡y encuentre a alguien! Explique que usted está empezando una empresa y pida su ayuda. Unos de los mejores lugares para encontrar clientes potenciales son los estacionamientos, la calle o una colonia en la cual usted desee instalarse.

Prepare un cuestionario y formule una serie de preguntas a sus candidatos con el fin de retroalimentarse sobre sus bienes, servicios y fijación de precios. Entrevístelos

y pídales que sean honestos. Expóngales su argumento de venta. Enséñeles las muestras de la publicidad y cualquier otra cosa que esté planeando utilizar en su mezcla de marketing-promoción. ¡Haga muchas preguntas! Escuche las sutiles diferencias y sugerencias en sus respuestas. Hay muchas "pepitas de oro" que puede estudiar y utilizar para modificar su enfoque al mercado.



TRAMPA

No ignore la confirmación de sus supuestos a través de las pruebas de mercado. Sólo porque usted no se siente cómodo pidiendo ayuda a la gente en la calle, no es una suficiente buena razón para saltárselas. Prepárese haciendo una lista de preguntas, imprímala y utilice la impresión para registrar las respuestas.

¡Agradezca a la gente que participe en la prueba! Si expresaron algún interés en sus productos o servicios, pídales su permiso para contactarlos cuando ya esté en operaciones.

Correo directo Supongamos que usted se apoyará fuertemente en campañas de correo directo. Envíe un pequeño número de paquetes a clientes potenciales. Trate de lograr que compren su producto o servicio, tal como por lo general trataría de convencer a cualquier cliente. Entonces:

- Vea si obtiene alguna respuesta y, en caso afirmativo, registre cuántas respuestas obtuvo al correo.
- Seguimiento: haga un seguimiento telefónico para sondear y tratar de cuantificar la actitud, creencias y comportamiento del lector en lo que respecta a su correo.

Tome la retroalimentación, estúdiela, modifique su enfoque y pruebe de nuevo. Encontrará que, conforme pruebe y modifique su enfoque, sus índices de respuesta deberán aumentar sustancialmente. Por ejemplo, tal vez usted envió 300 paquetes por correo directo y obtuvo 0.05 por ciento de respuesta en su primer envío. Para el segundo envío de 600, la respuesta fue de 1.5 por ciento y la prueba final (envió 1 000) trajo de regreso una respuesta de 3.5 por ciento. Esto representa un significativo incremento en ingresos y utilidades. Toma tiempo, pero a la larga vale la pena.



TRAMPA

No queme toda su base de datos utilizándola sólo en caso de que la campaña de correo directo fracase o arroje una respuesta baja. Al retener una parte de la base de datos, mantiene sus pérdidas bajas para utilizar el resto una vez que haya hecho algunos ajustes. Finalmente, esta estrategia incrementará su ingreso, suponiendo que sea capaz de incrementar el índice de respuestas con pruebas posteriores.

Boletín de prensa Después de algunas pruebas y ensayos, intente preparar un boletín de prensa y alguna publicidad barata. Algunos puntos importantes para recordar son:

- *Medios*: los medios no están interesados en darle promoción gratis. Están interesados en proporcionar información que ayudará al suscriptor, espectador o lector, por lo que debe tener un ángulo excepcional que les permita ayudar al suscriptor, espectador y lector, además, tiene que ser de interés periodístico.
- *Periódicos locales*: haga algunas pruebas de publicidad en la sección de clasificados de su periódico local o boletín de la comunidad. Estos anuncios son sólo de texto y de bajo costo, por lo que puede permitirse insertar muchos y probar distintos encabezados que capten la atención.
- *Redes de contactos*: encuentre y asista a algunos grupos, clubes y centros sociales de redes de contactos. Con frecuencia permiten a los nuevos miembros hacer un infomercial. Esto le dará la oportunidad de probar su enfoque. El infomercial debe subrayar los beneficios que usted ofrece y explicar claramente en qué negocio está o que productos o servicios provee.

El plan de marketing de 12 meses Después de que ha realizado algunas pruebas iniciales, modificado su enfoque y confirmado que está en el curso correcto, elabore un plan de acción de marketing de 12 meses. Éste debe contener:

- Descripciones de promociones, estrategias de marketing y herramientas de publicidad.
- Costos y presupuestos exactos.
- Cronogramas; establezca las fechas específicas para preparar y capacitar a su personal, si fuera necesario. También fije las fechas de lanzamiento de las campañas.

CONSEJO



Asegúrese de incluir la información sobre cómo probará y desarrollará sus estrategias de marketing.

Decisiones y estrategia de fijación de precios

TRAMPA



Si hay un problema que puede matar una campaña de marketing o de publicidad, es no tener bien definida la estrategia de fijación de precios del mercado, que es fundamental para el desarrollo global de una estrategia de mercado rentable.

Recuerde que marketing es comunicar los beneficios de un producto o servicio. Si su precio es demasiado alto o demasiado bajo, sus clientes potenciales/clientes pueden no tomarlo en serio o pueden descartar su proposición por completo. ¡Todo el propósito del marketing es comunicar y crear la percepción de valor! Escoger el precio correcto es esencial para la creación de la percepción correcta de valor.

Elabore una estrategia de precio de mercado

Cada precio crea una "percepción de valor" en la mente de su cliente potencial o cliente. Su meta es encontrar el balance entre un precio que sea bajo e imposible de mantener y un precio que sea demasiado alto y perjudique las ventas.

Si sus productos o servicios no tienen suficiente valor en la mente del cliente o su marketing o sistema de ventas ha fracasado en comunicar el valor real de sus productos o servicios, éstos se percibirán como caros. Por otro lado, un precio que sea demasiado bajo puede crear la percepción de que el producto o servicio es de mala calidad.

El punto es que ambos escenarios crean un problema de "percepción". Una estrategia de precios de mercado efectiva le da el balance adecuado entre el valor real percibido y el precio máximo sostenible de los bienes y servicios en un segmento de mercado particular.

Si el precio es demasiado alto, usted puede no alcanzar una adecuada participación de mercado, y perderá ventas importantes y utilidades. Si el precio es demasiado bajo, puede ser financieramente menos beneficioso, y no tendrá las suficientes utilidades para sostener su negocio.

¿La solución? Encuentre el balance entre los factores competitivos, percepciones del cliente, expectativas y metas corporativas. (Vea la figura 7.1.)

CONSEJO



Una regla general es: a menor interacción personal que tenga con el cliente, mayor exactitud necesita en la estrategia de fijación de precios.

Para tomar la decisión sobre su estrategia de fijación de precios, necesitará considerar los siguientes puntos:

1. *Determine un intervalo aceptable de precios*: con base en sus valores y objetivos corporativos, ¿desea establecer una imagen de descuento o una imagen de calidad? La clave es asegurarse de que su decisión esté alineada con sus valores corporativos.
2. *Establezca un precio meta para un mercado meta específico*: con base en su comprensión de este mercado y de la demanda estimada, fije un precio que maximizará las ventas y las utilidades.

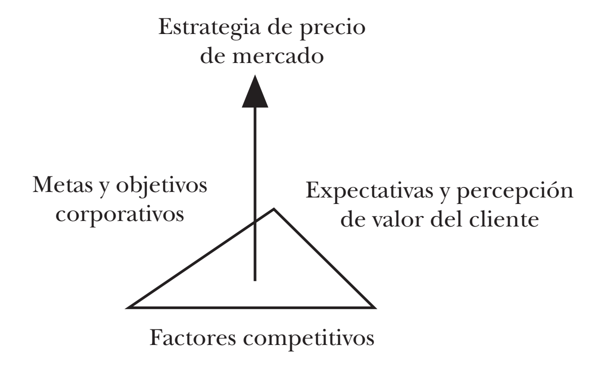
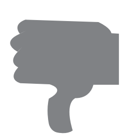


Figura 7.1 Estrategia de precio de mercado

3. *Estime la demanda*: comparado con sus competidores, ¿traerá su precio suficiente participación de mercado para ser rentable? Si la participación es demasiado pequeña, ajuste el valor en su proposición o seleccione un nuevo precio.
4. *Trate de determinar la reacción de la competencia*: si su precio y la participación esperada del mercado generan un volumen suficiente, querrá anticipar la reacción de los competidores. Si su precio es muy bajo, podría estallar una guerra de precios. Si su precio es demasiado alto, podría estimular a un nuevo competidor con un precio más bajo.
5. *Compare y pruebe el precio contra sus metas financieras*: ¿puede obtener un nivel aceptable de rendimiento sobre su inversión o el periodo de pago será demasiado largo? Es mejor probar su precio contra sus necesidades y metas financieras tan pronto como sea posible.
6. *¿Es congruente su precio?* el precio debe evaluarse en relación con varios factores, tales como productos o servicios comparables, canal de distribución, gastos de publicidad y cualesquiera estrategias personales de ventas que se utilicen.
7. *Desarrolle un plan de utilidades*: Elabore una hoja de cálculo que analice el costo de producción además del costo de marketing y distribución acordes con los niveles anticipados de ventas. La falta de utilidad requerirá que fije un nuevo precio o encuentre formas para reducir los costos y aumentar el valor.

Por último, fije su precio final. Tome en consideración el precio de productos o servicios de la competencia y ajuste su precio para que encaje. Por ejemplo, usted puede preferir un precio de 91.56 dólares, pero puede ajustar el precio final a 89.95 dólares por razón psicológica. Si planea utilizar una estrategia de precios altos (skimming), puede estar listo para anticipar la baja de precios para que su participación de mercados no descienda significativamente. Hablando en general, entre más madura es su industria, más exacto necesita ser en su estrategia de fijación de precios.

TRAMPA



Una estrategia de precio de mercado que funciona bien en un segmento de mercado puede fracasar en otro. Usted no puede suponer nada; debe investigar la estrategia de precios de sus competidores, probar la suya con clientes reales y luego ajustarla para que encaje en el mercado.

¿Quiere evitar el fracaso? Entonces desarrolle una estrategia de ventas

Vender no es más que ejercer influencia, establecer relaciones y comunicar efectivamente. Considere las siguientes preguntas cuando esté desarrollando su estrategia de ventas.

¿Tengo un producto o servicio valioso que la gente quiere y yo creo en él?

Si la gente tiene una necesidad legítima para su producto o servicio, usted está listo para un buen principio. Nada es más atractivo para un cliente que una empresa o un vendedor que realmente camine, hable y crea en el producto o servicio que está vendiendo. Esto capta la atención y el respeto de los clientes y soluciona el problema de su credibilidad.

¿Soy alguien con quien la gente de negocios querría tener una relación?

La primera venta que necesita hacer es a sí mismo. ¿Está orgulloso de ser un vendedor? ¿Cree usted en sus habilidades? ¿Compraría el producto o servicio que vende? ¿Ha comprado o posee el producto o servicio?

Ser capaz de ponerse en los zapatos del cliente es una habilidad importante. Esto le permitirá entender y respetar de dónde viene el comprador y le permitirá hablar desde una posición de fuerza como alguien que ya posee el producto o servicio.

¿Es este cliente alguien con quien quiero tener una relación de negocios?

Usted quizá prefiera *no* tener un negocio, en lugar de tener uno malo. Un ejemplo de un mal negocio serían clientes que no paguen sus cuentas, desperdicien su tiempo y no aprecien o entiendan el valor de su producto o servicio.

Siéntese con sus clientes potenciales y hágales una serie de preguntas. Después de todo, si le venderá a alguien, hágalo primero a sus mejores candidatos. Investigue los valores y creencias de los clientes potenciales. Hágales estas preguntas:

- ¿Qué los lleva a comprar ahora?
- ¿Han comprado esto en el pasado?
- ¿Qué les gustó? ¿Qué puede ser mejorado?

¿Están las necesidades, deseos, emociones y percepciones de los clientes alineadas con su marketing y estrategia de ventas? Si no es así, usted puede necesitar realinear sus estrategias de venta y marketing.

Ventas = Influencia

Ya sea consciente o inconscientemente, como humanos analizamos el comportamiento, estilo, manera, hábitos, métodos y costumbres de cada uno todo el tiempo. Con esta información, tomamos decisiones y hacemos juicios, y formamos opiniones de la gente, los eventos, los productos y los servicios.

Dependiendo de a quién o qué consideremos (percibamos) como seres superiores, justos, mejores o más fuertes, algunas veces cambiamos nuestras posiciones u opiniones. Existe una palabra para esto: ¡*influencia*! La forma en la cual se puede utilizar la influencia para el bien de las dos partes involucradas se llama ventas.

CONSEJO



Tome una hoja de papel y una pluma. Lea la siguiente pregunta. Luego deténgase y escriba la respuesta en el papel. ¿Cuando piensa en la palabra “vendedor” qué le viene a la mente? Si la mayoría de las palabras que escribió son negativas, la primera orden del día es tratar su miedo de vender. Usted no puede preocuparse por lo que la gente pudiera pensar o distraerse por sus propias emociones acerca de comprar y vender.

Recuerde, en las ventas, el fracaso es su amigo si aprende de él. Haga esto y no podrá sino mejorar y tener éxito.

Cómo elaborar su estrategia de ventas

Los planes de negocio sin una estrategia de ventas están condenados al fracaso. Es en el proceso de “hacer una venta” donde empieza la acción y su negocio tiene éxito o fracasa.

CONSEJO



La sección que más se pasa por alto en el plan de negocios es la “estrategia de ventas”, porque los escritores están tan enfocados en conseguir el préstamo y el financiamiento que necesitan que se olvidan de la más básica de las tácticas de negocios: hacer la venta. También, tomarse el tiempo para probar su estrategia de ventas mientras escribe su plan de negocios le permite cometer los errores en el papel y no con el tiempo y dinero.

Elabore su estrategia de ventas utilizando el siguiente proceso.

1. Diferencie hábitos y rasgos específicos de compras

Identifique los rasgos o indicadores clave de sus clientes ideales, que contemplen patrones, intenciones, creencias y valores de compras. Éstos son los criterios identificables que pueden utilizarse para "marcar" esos contactos y posibles clientes que tienen la mayor probabilidad de comprar su producto o servicio (regrese a sus notas sobre la estrategia de marketing y revise el NWDEP de su cliente ideal). Cree categorías específicas en una base de datos que le permita buscar, clasificar e identificar rápidamente a estos clientes.

2. Determine a los clientes de "alto rendimiento"

Esos clientes que ya le han comprado y tienen el potencial de generar ventas continuas (alto rendimiento) deben recibir un trato y privilegios especiales, que incluyen envíos de información por correo, regalos y cosas similares. ¿Cuáles son los patrones de compra o criterios de compra más frecuentes que puede identificar y rastrear? Observe a sus mejores clientes actuales para determinar sus características de alto rendimiento. Clasifique a todos los otros clientes y trabaje en la creación de estrategias para llevarlos a la condición de alto rendimiento.

3. Cree un sistema para llegar a ellos

Un sistema de comunicación efectivo le permitirá convertir a su inventario de contactos y clientes potenciales en clientes. Un sistema de comunicación exitoso puede conformarse de:

- Procesos de ventas y estrategia de cuestionario.
- Estrategia de teléfono.
- Boletines.

Consulte el apéndice C que detalla una lista de más de 101 herramientas de marketing y ventas.



CONSEJO

En su plan de negocios, asegúrese de describir cómo su estrategia de comunicación le ayudará a potenciar el perfil del negocio y que encaje en su plan de negocios general.

4. Tenga cliente de por vida

Conforme los clientes crecen y maduran, también lo deben hacer sus sistemas de negocio, productos y servicios. Prepare un sistema para monitorear las necesidades

cambiantes de sus clientes. Determine cómo puede rediseñar sus productos o servicios para extender la relación de negocios y tener clientes de por vida. Hágase estas preguntas:

- ¿Qué productos o servicios auxiliares compran que sean similares o en qué otras necesidades relacionadas piensan cuando están en el ciclo de compra?
- ¿Puede vender esos productos o servicios también?
- ¿Hay alguna manera de crear un programa de club "prepagado" que les ahorrara dinero y los atrapara en su empresa por un periodo más largo al tiempo que los hace menos vulnerables con la competencia?
- ¿Crear un programa de recordatorio ayudaría a traerlos de regreso para comprar de nuevo?

5. Trabaje activamente con los clientes

Cree una estrategia de seguimiento después de la venta tal como la encuesta de satisfacción. En esta encuesta considere estos puntos:

- Pida a los clientes sus ideas y comentarios.
- Agradézcales su retroalimentación y dígales que volverá a ponerse en contacto con ellos. Luego asegúrese de mantener su promesa.
- Infórmeles de cambios y mejoras que haya hecho con base en sus sugerencias y retroalimentación. Asegúrese de comunicarse con ellos aun si no puede incorporar sus sugerencias en este momento o nunca. Creará confianza porque ellos saben que los está escuchando.

TRAMPA



Sin una estrategia de seguimiento después de la venta podría estar perdiendo ingresos adicionales o permitiendo que los clientes se vayan con un competidor más agresivo.

El proceso completo de ventas en seis pasos

Vender es la actividad empresarial más fundamental de todas y con frecuencia se malentiende. Antes de que usted pueda ganar un centavo de utilidad, alguien tiene que vender y alguien tiene que comprar. Los clientes compran sus bienes o servicios para solucionar un "problema".

Con el fin de lograr esto, usted puede necesitar cambiar la forma en que piensa acerca de vender. Mientras que como el propietario de un negocio piensa en una estrecha lista de productos y servicios y cómo empaquetarlos y venderlos al cliente, éstos sólo piensan en sus propias necesidades y actividades.

Su cliente busca soluciones de problemas

Muestre a sus clientes que usted tiene una solución para sus problemas y ellos comprarán o cuando menos preguntarán acerca de sus productos o servicios. Es su trabajo mostrar a los clientes potenciales que usted puede ayudarlos.

> Solución (a un problema) + (conciencia de) una necesidad = (motivación por) comprar

La gente no compra algo importante a menos que piense que soluciona un problema y que el precio de su solución se perciba más barato que el "costo" de no solucionar el problema.

Los seis pasos en el ciclo de compra y venta

Entender la etapa en la que está su cliente en el ciclo de compra y venta le permitirá responder con la información, herramientas y estrategias apropiadas (vea la figura 7.2).

1. El enfoque Al principio tratamos de entender la situación actual del cliente o el prospecto. El objetivo es establecer un vínculo empático con la persona y entender y descubrir sus patrones de creencias y preferencias en tanto éstas se relacionen con su empresa y sus productos o servicios. A esto le llamo la entrevista de ventas.

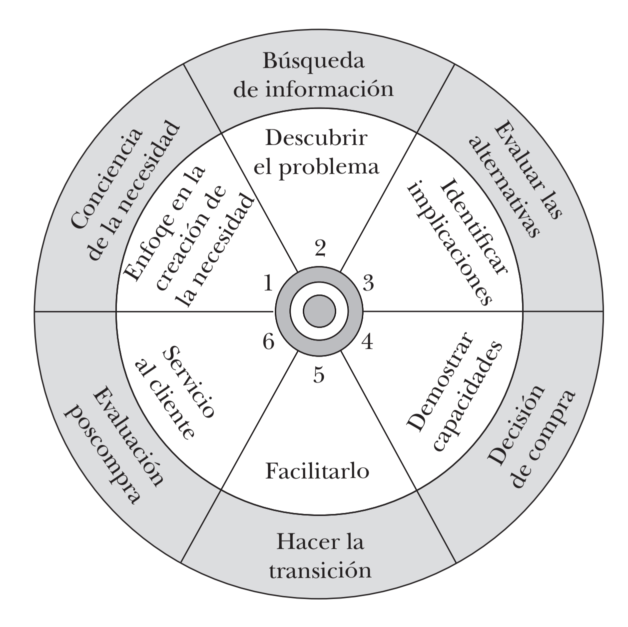


Figura 7.2 El ciclo de compra y venta completo

Lo que me gusta preguntar al principio es: "¿Por qué decidió reunirse conmigo? ¿Qué captó su atención?". La respuesta revelará el pensamiento actual del cliente potencial y sus percepciones sobre por qué piensan que podrían necesitar mis productos o servicios. Como resultado de hacer estas preguntas y de escuchar las respuestas, he reunido suficiente información para ayudarme a crear un perfil de necesidades de mi cliente o prospecto.

2. Descubra el problema Cada compra debe solucionar un problema. Si no hay problema, no hay venta. Si los clientes no ven cómo pueden ayudarle sus bienes y servicios a resolver un problema, no tienen ninguna razón para comprárselos. Por lo tanto, usted debe descubrir un problema específico que el cliente esté motivado por resolver *mediante* la compra de uno de sus productos o servicios.

La manera de descubrir el problema de los clientes es haciendo preguntas de prueba, honestas y bien intencionadas. También son una poderosa manera de crear una relación y hacer que el cliente potencial confíe en usted y lo respete. A todos les gusta y respetan a una persona que sabe escuchar, y junto con la confianza son la base para hacer una venta.

CONSEJO



Si usted necesita algunas buenas preguntas, puede encontrarlas en http://www.sbishere.com/category/sales-selling/.

3. Identifique las consecuencias Siempre hay una consecuencia, dolor o costo para los clientes si no solucionan su "problema". La consecuencia o costo puede ser algo como un deseo no satisfecho. Por ejemplo, si una persona considerara contratar los servicios de un organizador profesional, la consecuencia de no utilizar este servicio sería una falta de productividad. Al comprar una casa, las consecuencias de que no se ubique cerca del lugar de trabajo serían el aumento en los costos del viaje y el tiempo gastado en la transportación.

Hacer la conexión entre el problema de los clientes y las consecuencias es lo que llamo la *llave dorada*. Encontrar la llave dorada le ayudará a descubrir la verdadera motivación de los clientes y podrá ayudarlos a comprar su producto o servicio.

TRAMPA



El error más grande que puede cometer al vender es suponer que el cliente entiende las consecuencias de no comprarle a usted. Cuando usted no involucra emocionalmente a sus posibles clientes (identificar las consecuencias y los costos), le comprarán al siguiente vendedor que les ayude a entender las consecuencias, que los entusiasme más o que les comunique de manera más efectiva el valor de sus productos o servicios.

4. Capacidades de demostración Los vendedores novatos con frecuencia se apoyan en las capacidades de sus productos o servicios. Las capacidades nunca deben exponerse hasta que haya identificado un problema que el cliente esté motivado (por medio de las consecuencias) a resolver; pues este tipo de conversación puede desconectar al cliente porque no percibe cómo la solución que le ofrece resuelve su problema.

Si usted esgrime demasiado rápido las capacidades, beneficios y características, podría nunca encontrar la verdadera motivación del cliente para comprar. Recuerde, en esta etapa su función es ayudar a los clientes a relacionar los temas, problemas y soluciones que ellos afirmaron al principio del proceso de venta.

5. Facilite la compra ¡Esté preparado! Si utiliza contratos, tenga preparado un contrato, listo para ser firmado. Si acepta tarjetas de crédito, esté preparado para tomar la información de la tarjeta de crédito. Haga lo necesario para completar la transacción sin complicaciones, de forma simple y fácil.

6. Servicio al cliente Ésta es probablemente el área más ignorada de las ventas. No obstante, es tan simple como decir gracias por medio del correo electrónico. Asegúrese de tener un plan de servicio al cliente que atienda las siguientes preguntas:

- ¿Qué sucede después de que su cliente hace una compra? ¿Cuál es su siguiente paso?
- ¿Cómo proporcionará apoyo?
- ¿Cómo va a proporcionar valor después de la venta?

¡Asegúrese de felicitar al cliente por tomar una buena decisión!

¿Cuáles son sus planes para contactar a los clientes nuevamente para hacer una segunda o tercera venta?

Los clientes repetitivos generan utilidades sustanciales

Leí en la revista *Business 2.0* que 98.7 por ciento de los visitantes no regresan a un sitio en la red, aun si compran algo. Obtener esa primera venta es importante, pero es más importante hacer que los clientes existentes realicen compras adicionales. ¿Por qué? Porque los clientes repetitivos generarán más de tres veces el ingreso de los nuevos clientes.

CONSEJO



Es más fácil obtener una orden repetitiva de un cliente existente que encontrar un nuevo cliente.

Crear una experiencia impecable es esencial para lograr esa primera venta. Después de eso, asegúrese de implantar varias estrategias para desarrollar la relación cliente-vendedor. Envíe a los clientes las últimas novedades, noticias y ofertas especiales. ¡Manténgase en contacto! ¿Y qué hay de proporcionar un incentivo en las órdenes repetitivas o estimular la publicidad boca a boca? Cuando el ciclo de compra de repetición se extiende durante un largo periodo, es una muestra de que establecer una relación sólida es esencial para maximizar las futuras oportunidades de venta y las utilidades.

CONSEJO



Asegúrese de incluir una explicación de cómo traerá a sus clientes de regreso una y otra vez.

Muestra de una estrategia de marketing y ventas

Enseguida presentamos la sección de estrategia de marketing y ventas del plan de negocios. El plan de negocios completo se encuentra en el apéndice A.

Estrategia de marketing y ventas de una empresa canadiense

JOE'S enfocará sus esfuerzos de ventas y marketing en mover carga en plataforma abierta de menos de una carga completa y de carga completa, en dos áreas geográficas principales:

- Oeste de Canadá.
- De Canadá a Estados Unidos y de Estados Unidos a Canadá.

La industria de la transportación por autopista es un negocio de movimiento rápido. La disponibilidad de carga y el equipo cambia rápidamente a lo largo de un día. La capacidad para responder de inmediato a las solicitudes de precio del cliente es esencial. Por lo tanto, es necesario utilizar las últimas bases de datos de marketing, el telemarketing y herramientas en internet para comunicarnos con nuestros clientes. Otros dispositivos para apoyar las ventas y los esfuerzos de marketing son:

- Teléfono, fax, marketing directo y ventas.
- Internet y sitio en la red.
- Volantes distribuidos por el conductor (en localidades seleccionadas).
- Redes de trabajo y contactos de clientes.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Uno de los mejores métodos de JOE'S para adquirir nuevos contactos y clientes potenciales es a través de la combinación de:

- Anuncios de proyectos de capital.
- Observaciones de los conductores y sus redes de trabajo.
- Despachador que supervise los envíos de carga local: proporciona la oportunidad de conocer al personal de operaciones y fomenta una atmósfera de cuidado y atención adicionales, además permite observar qué tienen los clientes en el patio que pueda necesitar ser transportado a alguna parte.
- Redes de trabajo con los clientes existentes: escuchar cuáles pujas perdieron y ante quién, trabajo próximo y noticias sobre la industria y la competencia.
- Anuncios en el periódico.

Volumen de ventas existente Los supuestos de ventas de JOE'S se basan en la historia de ventas pasadas de To and Fro Transport y en que todos los clientes principales aceptaron continuar los negocios con JOE'S. Existen 22 cuentas importantes que totalizaron 1 110 917 dólares de negocios con To and Fro Transport en los últimos 12 meses.

En una encuesta reciente, 13 de esas cuentas esperan hacer más negocios con JOE'S en los próximos 12 meses. De las nueve restantes, todas tienen la intención de continuar haciendo negocios con JOE'S. El monto exacto de ventas que puede esperarse varía y no puede confirmarse en este momento. (Para una lista detallada de las cuentas y volúmenes vea "Supuestos".)

Contratos próximos JOE'S ha confirmado cuatro nuevos contratos:

- A partir de octubre de 2000, JOE'S obtuvo un contrato de transportación por 108 000 dólares de We Do It All Industrial (proyecto de Clear Creek).
- 74 200 dólares de Looking For More, septiembre-noviembre 2000, transporte de sistemas de andamiajes portátiles.
- 55 000 dólares de Jumble, transporte de edificios preconstruidos al regresar de Clear Creek.
- De mayo 2001 a mayo 2005/2005, un contrato de transportación por 650 000 dólares con Anywhere Industrial.

Perfil del cliente El principal mercado meta de la empresa son las empresas industriales que tienen el tipo de carga que no cabe en un camión y que requiere una cubierta abierta. Este tipo de carga incluye:

- Menos de una carga completa
- Maquinaria

(*Continúa*)

(*Continuación*)

- Productos de metal y fabricados
- Madera, papel
- Charola de cable eléctrico
- Equipo para campos petroleros: sistemas de andamiajes portátiles, recipientes, etcétera
- Cosechas: papas
- Tubería, tubos
- Recipientes
- Edificios preconstruidos
- Equipo para minería
- Grúas

Base de datos de marketing y encuesta de telemarketing Durante los primeros seis meses, el representante de servicio al cliente llevará a cabo una encuesta para calificar de manera más profunda y segmentar nuestra base de datos. Como resultado, nosotros:

- Conoceremos qué clientes envían a qué formas de embarque (destinos).
- Determinaremos qué tipos de mercancías envían o reciben.
- Conoceremos el nombre de contacto del consignador, administrador de proyecto o del responsable de tomar la decisión.
- Determinaremos con qué frecuencia embarcan (número de cargas por semana o mes).

La base de datos nos permitirá comunicarnos rápidamente por fax, correo electrónico o teléfono y ubicar más recargas productivas.

Fijación de precios La estrategia de fijación de precios de JOE'S será maximizar los márgenes de utilidades mediante un estrecho monitoreo de las pujas y de los gastos administrativos y de operación.

- Ingreso bruto promedio por kilómetro: 1.52 dólares por kilómetro CDN (incluye kilómetros vacíos)
- Precio mínimo de venta: 1.65 dólares por kilómetro.

Como se mencionó en otra parte de este plan, los fletes al oeste de Canadá tienen tres ventajas principales:

(*Continúa*)

(*Continuación*)

- En general se vende a un precio por kilómetro más alto.
- Es común que se pague el viaje redondo.
- Opera equipo de más bajo costo.

Dependiendo del trabajo, el precio de venta por kilómetro en el oeste de Canadá va de 1.75 a 2.50 dólares.

Análisis de la competencia

Nombre	Área del mercado	Tamaño	Reputación
Three-Way	Canadá y Estados Unidos	Igual	Respetado, buen competidor
Cancer	Canadá Occidental	Más grande	Respetado, buen competidor
First Guy	Canadá Occidental	Más grande	Poco confiable y descuidada
So Many More	Canadá Occidental	Más grande	Poco confiable y descuidada
First Time	Canadá y Estados Unidos	Más grande	Poco confiable y malas prácticas de negocios
Next Line	Canadá y Estados Unidos	Más grande	Barata, grande, malas prácticas de negocios
Hangon	Canadá y Estados Unidos	Más grande	Respetada, cara
Big Bird	Canadá y Estados Unidos	Corredor	Excelente competidor
Four Bros.	Canadá y Estados Unidos	Pequeña	Malas prácticas de negocios
Needs Help	Canadá Occidental	Pequeña	Malas imagen y prácticas de negocios

Estrategia competitiva El objetivo de JOE'S es proveer una entrega consistente y a tiempo. La política de la empresa es siempre ser honestos cuando ocurra un retraso o un contratiempo, ofreciendo una explicación y una solución cuando sea posible.

La experiencia de JOE'S ha demostrado que ser responsable, abierto y honesto en las comunicaciones y los tratos no sólo crea confianza, sino que también fortalece las relaciones. Los clientes rutinariamente llaman a JOE'S para solicitar ayuda cuando se encuentra en una situación problemática porque saben que obtendrán una respuesta honesta y que JOE'S cumple sus promesas.

8

Operaciones y administración

La razón principal por la que fracasan los negocios es su administración inexperta. Los administradores de empresas en bancarrota no tienen la experiencia, el conocimiento o la visión para manejar sus negocios. Incluso, conforme envejecen las compañías y la experiencia administrativa aumenta, el conocimiento y la visión permanecen con deficiencias críticas que contribuyen al fracaso.

Conforme crece un negocio superviviente, surgen nuevos problemas asociados con la creciente complejidad de operar una empresa más antigua y con frecuencia más grande. Los problemas de administración como el empleo deficiente de asesores externos, la poca importancia dada a la calidad, la renuente disposición a delegar responsabilidades, la salida de personal clave y los problemas "personales" asociados con el administrador-propietario se vuelven factores importantes que contribuyen a la posibilidad de fracaso conforme envejece el negocio.

Por qué se dan por hecho los planes de operación y administración

En mi experiencia, las operaciones y la administración son las áreas más ignoradas en la planeación del negocio, aun cuando los propietarios de los negocios pasan la mayor parte de su tiempo en ellas.



TRAMPA

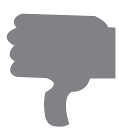
Es su familiaridad con su negocio lo que hace que se confíe demasiado, aquí es donde empieza el problema.

Operaciones y administración como herramienta de marketing

Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio. Tales negocios son dignos de examinarse porque llevan a cabo un gran trabajo atendiendo las necesidades de los clientes. En el capítulo 17 menciono que los restaurantes proporcionan ejemplos de algunos de los negocios mejor y peor manejados.

Los propietarios de un negocio bien operado han invertido mucho tiempo, esfuerzo y energía en mejorar y perfeccionar sus operaciones. Muestran una pasión por satisfacer las necesidades de sus clientes y una mirada escrutadora para modificar sus procedimientos, educar a sus empleados y mantener al negocio alineado con esas necesidades. Lo que todos estos grandes negocios tienen en común es que crean una gran experiencia para el cliente y se nota.

TRAMPA



Es la operación y la administración de su negocio lo que crea una gran o una mala experiencia. Nunca lo dé por hecho porque si usted no puede explicar cómo manejará su operación en el plan de negocios, no podrá implementarlo en la vida real.

Su financiero deberá ser crítico en la administración y las operaciones

Los inversionistas, banqueros y financieros darán atención especial a su plan de operaciones y de administración porque le dirán cómo operar el negocio. Mientras leen esta parte de su plan de negocios harán una valoración de sus habilidades para administrar el negocio y para alcanzar los objetivos que ha detallado. Su plan de operaciones y de administración es una herramienta que no sólo le ayuda a operar mejor su negocio, sino que también exhibe su filosofía de administración. Es el mejor indicador de sus habilidades administrativas.

CONSEJO



Su plan de operaciones y administración es especialmente importante cuando necesita un préstamo grande de negocios, porque el comité de préstamos sólo tendrá su plan de negocios para representarlo a usted y a sus intereses.

Usos de un plan de operaciones y de administración

El nivel de detalle con que elabore su plan de operaciones y administración dependerá de si su plan de negocios es para un público interno o externo.

Cuando escriba para un público interno, el propósito del plan de operaciones y de administración es proporcionar información detallada de modo que sus superiores y subordinados puedan leerlo y entenderlo. En el caso de los subordinados, su plan de operaciones debe ser tan minucioso como para permitirles entender sus expectativas, los cambios necesarios y cómo implementar el plan.

Cuando escriba para un público externo, describa de manera general todo el plan de operaciones y de administración y sus componentes. Los diagramas de flujo, la distribución de las instalaciones, interpretaciones y gráficas, y fotografías ayudan a demostrar cómo implementará su plan.

Componentes del plan de operaciones y administración

Lo que incluya realmente en esta parte de su plan de negocios variará, dependiendo del tipo de negocios que tenga. El plan de un negocio de servicios o de ventas al menudeo no necesitará informar sobre producción, control de calidad o distribución, pero necesitará prestar atención especial a la ubicación. Un negocio de servicios debe dar mayor importancia a la experiencia con clientes y a los lineamientos de servicio. Enseguida se analizan los componentes del plan de operaciones y de administración.

Situación actual

Escriba uno o dos párrafos que expliquen cómo opera actualmente el negocio. En caso de una nueva empresa, proporcione una versión condensada de lo que se ha logrado a la fecha. Asegúrese de incluir un resumen de sus esfuerzos para empezar, cubriendo su investigación de mercado, si negoció una renta de una oficina o un local comercial, desarrollo de producto y prueba de mercado, si la hubiera. También debe incluir una lista del equipo que haya comprado, del personal que haya reclutado y cualquier cosa que muestre que ha trabajado en levantar y operar el negocio.

Si es un negocio establecido, deberá escribir unos cuantos párrafos que den una perspectiva de los principales asuntos y desafíos que enfrenta el negocio y lo que necesita para modificarlo. Por ejemplo, un intermediario de un taller de máquinas que experimente un incremento en la demanda como resultado de la adjudicación de contratos a largo plazo debe explicar y cuantificar por qué el equipo actual necesita ser reemplazado para incrementar la capacidad y satisfacer la demanda. Detalle cualesquiera otras circunstancias, cambios de procesos, personal, instalaciones,

equipo, ubicación y renovaciones que también necesite realizar para hacer los cambios a la operación del negocio.

Ubicación

Escoger una ubicación para el negocio influye directamente en su viabilidad, porque usted está echando raíces en una comunidad cuyo ambiente tendrá un impacto directo en el negocio. Por lo tanto, el primer paso es completar su análisis de mercado (capítulo 4) antes de escoger una ubicación.

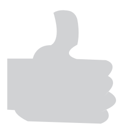
Muy rara vez una ubicación será perfecta. El propósito de incluir información sobre la ubicación del negocio en el plan de operaciones y administración es identificar las necesidades del negocio en una instalación específica que proporcione acceso fácil a los clientes, proveedores y trabajadores. Luego clarifique los servicios y obligaciones de la comunidad como transportación, impuestos y cómo las regulaciones municipales pro negocios le dan ventaja o no a su negocio. Su descripción de la ubicación del negocio debe responder estas preguntas:

- ¿Requiere el negocio un acceso fácil a los centros de transportación principales? Si así es, ¿cómo afectará esta ubicación la viabilidad del negocio?
- ¿Son las instalaciones adecuadas en tamaño para satisfacer las necesidades actuales y además ofrecer alguna oportunidad de crecimiento y expansión? ¿Qué estaría involucrado en la expansión? ¿Cuánto crecimiento en inventario puede absorber la ubicación actual? ¿Tiene una opción de renta o adquisición de espacio cercano?
- ¿En dónde estará ubicado el negocio? ¿Cómo provee una ventaja competitiva este lugar específico y cómo contribuye a que el negocio alcance sus metas y resultados?¿Cuál es la historia de la renta, costos de renta y precios de bienes raíces (tierra y edificios comerciales)? ¿Cómo se comparan con otras áreas cercanas? ¿Hay oportunidad para ahorrar en los costos fijos mientras todavía se tiene acceso al mercado?
- ¿Ha hablado con las autoridades de desarrollo económico local y alguna de las autoridades del vecindario, municipales o del condado le ofrecen apoyo, incentivos financieros o exenciones fiscales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de crecimiento de esta comunidad? ¿Cómo inhibirá o facilitará la infraestructura local (transportación, gobierno, instituciones educativas, servicios de mano de obra, etc.) el crecimiento del negocio?
- ¿Existe suficiente tránsito peatonal y vehicular para sustentar las operaciones? ¿Cuál es la densidad de población del área? ¿Cuáles son las perspectivas para los siguientes cinco años? ¿Está la demografía del área alineada con su concepto de negocio?
- ¿Cómo calificaría el costo de construcción y la disponibilidad comercial de esta área?

- ¿Cómo se comparan los costos de vida y costos administrativos de los negocios (transportación, impuestos locales, energía, etc.) de esta área con los de áreas competitivas cercanas? ¿Habrá costos adicionales involucrados en la entrega de los productos y servicios a los clientes desde esta ubicación?
- ¿Será una ventaja o una desventaja el acceso de los proveedores y los clientes más importantes? Si es una desventaja, ¿cómo planea tratar esta debilidad? ¿Es difícil de encontrar su negocio o se ubica en un sitio apartado fuera de las rutas habituales de manera que podría hacer la transportación y los envíos más difíciles y caros?
- ¿Cómo se compara la demanda de su cliente en esta ubicación con la de mercados similares? ¿Qué tan visible es el negocio? ¿Tiene el desarrollador planes para construir edificios adicionales? Si así es, ¿existirá todavía estacionamiento adecuado?
- ¿Cuál es la percepción de la comunidad? ¿Se considera segura y agradable?

Instalaciones

Una instalación bien planeada contribuye de manera importante a que el negocio sirva, entregue y procese las órdenes del cliente. El propósito de describir su instalación es ayudar a quienes lean su plan de negocios a que se formen una idea de cómo intenta utilizar la instalación para servir a sus clientes.



CONSEJO

Si la razón principal de escribir un plan de negocios es obtener el financiamiento para comprar, renovar o expandir sus instalaciones, entonces se le debe dar atención adicional a esta parte del plan de operaciones y administración.

Apóyese en una combinación de texto, dibujos, interpretaciones y diagramas de flujo, con el fin de ilustrar cómo utilizará el espacio, edificio y/o propiedad para maximizar el flujo, la eficiencia y la producción del trabajo.

Dependiendo de la magnitud de la inversión en el terreno y la construcción, su plan de instalaciones debe aumentar en relación con el nivel de detalle que contenga; debe contener planos del espacio, procesos y diagramas de distribución del producto.



CONSEJO

Al buscar financiamiento para construir una práctica común es incluir un informe de la evaluación del arquitecto, resúmenes de subastas de construcción y gráficos de Gantt que muestren un cronograma de la construcción en su plan.

Aquí le sugerimos algunas preguntas que debe considerar cuando escriba acerca de sus instalaciones:

- ¿Cuál es la antigüedad del equipo, el ciclo de vida esperado y las condiciones de los activos?
- ¿Existe suficiente espacio para el equipo y el mobiliario, y para almacenar la producción del volumen proyectado? En caso contrario, ¿qué necesita modificarse? ¿Cuál será el costo de la modificación? ¿Cómo se mejorará el flujo de trabajo y la productividad con el nuevo espacio o la expansión? ¿Planea rentar o comprar el equipo? ¿Cuáles son los términos del arrendamiento, costos y opciones de compra, si las hubiere?
- ¿De qué forma la distribución y la organización de las instalaciones proporcionan una ventaja competitiva? ¿Los cambios a las instalaciones proporcionarían una ventaja competitiva? En caso afirmativo, ¿qué necesita cambiarse o mejorarse de manera específica? Incorpore dibujos, planos de vista en planta y procesos del flujo de trabajo para justificar los cambios.
- ¿Existen cambios o modificaciones que necesiten hacerse a las instalaciones para hacerlas más eficientes y efectivas? ¿Es el edificio energéticamente eficiente? ¿Se le ha realizado una auditoria de energía? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron los resultados? ¿Qué inversión se requerirá o cuál es el beneficio de llevar a cabo las mejoras?
- ¿Planea arrendar o adquirir las instalaciones? En caso de rentarlas, identifique al arrendatario, su historial y los términos del arrendamiento incluyendo salvedades o restricciones. Si comprará las instalaciones, ¿cuándo fue la última vez que el edificio y la propiedad fueron inspeccionados? ¿Cuáles son las implicaciones de la legislación ambiental de su país? ¿Se requerirá una limpieza del sitio o remodelar para cumplir con los estándares de la ley?

Procesos y procedimientos

Los métodos, procesos y procedimientos utilizados para entregar sus bienes al mercado son las áreas en que usted tiene la mayor oportunidad de crear valor adicional. Esta sección de su plan de operaciones y administración versa sobre la forma como compite en el mercado y debe ser esencial para su marca.

Tal vez uno de los procesos más importantes de su negocio sea el que se involucra con la creación de la experiencia del cliente. Esta cadena de eventos específicos está diseñada para proveer valor al cliente y desde este punto me referiré a ella como su *cadena de valor agregado.* Su cadena de valor agregado abarca todo, desde el concepto hasta el seguimiento de servicio al cliente. Si su plan de negocios es para un público interno, asegúrese de proporcionar detalles e información suficientes para que los ejecutivos, administradores y empleados puedan entender e implementar los procesos en la operación del negocio. Para un público externo, enfóquese en un documento que explique la cadena de valor agregado a un nivel más alto. Las cinco partes de todas las cadenas de valor agregado son:

1. *Desarrollo:* proporcione una breve descripción de sus esfuerzos por desarrollar los procesos y procedimientos. Ésta debe incluir el diseño del producto, los prototipos y las pruebas. En el caso de un negocio de servicio, indique las implicaciones de su análisis de mercado sobre la cadena de valor agregado.
2. *Manufactura y preparación:* explique cómo se crea, construye o prepara su producto o servicio. En un negocio de manufactura este componente debe estar bastante detallado, ya que es en esta etapa donde ocurre la mayor parte del valor agregado. Asegúrese de describir todos los pasos que implica la preparación de su producto o servicio. Por ejemplo, un nuevo concesionario de automóviles preparará la entrega de un nuevo auto verificando los niveles de fluidos, lavando y detallando el vehículo.
3. *Marketing y ventas:* en todo negocio, la promoción de sus productos y servicios es importante. Por ejemplo, los procesos de marketing y ventas tendrán un fuerte impacto en las expectativas del cliente. Asegúrese de subrayar la manera en que su industria o negocio hacen la diferencia en el marketing y las ventas en relación con otros negocios o industrias, si hubiera alguna diferencia.
4. *Entrega y consumo:* detalle los requisitos de la entrega y/o el consumo de su servicio o producto. En el caso de un producto que requiera instalación, explique cómo se instala y las calificaciones de los instaladores. Si usted vende un servicio, las fases de entrega y consumo afectarán directamente la experiencia del cliente. Proporcione una explicación de la experiencia, cómo se entregará y quién lo hará. Incluya unas cuantas oraciones acerca de sus planes para medir la satisfacción del cliente y mantener el control de calidad.
5. *Servicio al cliente y seguimiento*: aun cuando ésta es una oportunidad de hacer una venta adicional, también le permite verificar la calidad de su servicio y la satisfacción del cliente. Entre más personas y pasos haya entre su cliente y la recepción de su producto o servicio, mayor será la posibilidad de que algo salga mal. Explique a detalle su servicio al cliente y sus estrategias de seguimiento.

CONSEJO



Cada plan de negocios debe incluir una descripción de su cadena de valor agregado. Los diagramas de flujo, diagramas y fotografías deben incluirse con el plan de negocios de un fabricante. Para los negocios de servicio su cadena de valor agregado será su manual de servicio.

La gente que lea su plan de negocios querrá saber cómo manejará el equilibrio entre los costos y los beneficios de crear un valor (vea la figura 8.1).

$$\text{El valor de un resultado} = \frac{\text{Información e intangibles}}{\text{Masa y tangibles}}$$

Figura 8.1 Fórmula del valor agregado.

Compras

Los negocios de manufactura y distribución implican que se compre, controle y maneje entradas de materiales y productos. Documente sus procedimientos de compra y cómo toma las decisiones para agregar productos adicionales. ¿Existe la oportunidad de incrementar el ingreso al agregar productos complementarios? En caso afirmativo, identifique los productos y cómo pueden agregarse a su mezcla de productos sin diluir la venta de las líneas de productos existentes.

Si su negocio utiliza materias primas, explique el proceso de compra, los procedimientos de manejo y los requisitos de almacenamiento de éstas. Además, considere las siguientes preguntas:

- ¿Qué sistema utiliza para rastrear el inventario?
- ¿Participa en algunos grupos, alianzas o relaciones exclusivas de compras que proporcionen una ventaja competitiva y de precio?
- ¿Cómo controla los costos de compras? ¿Cuál es el porcentaje de ingresos gastados en compras?
- ¿Quiénes son sus proveedores y qué tan confiables son? ¿Cuánto tiempo han estado en el negocio? ¿Qué tipo de soporte proveen o proveerán?
- ¿Quién proporciona la garantía o el servicio de los productos? ¿Cuál es el porcentaje de rendimientos? ¿Es normal el índice de defectos?
- ¿Cuáles son los artículos en su inventario que facturan más rápido? ¿Cómo compra esos artículos? ¿Los compra a granel, con descuento o con condiciones especiales de pago?
- ¿Qué cantidad de su línea de productos es de temporada? Explique qué hace para minimizar los costos de mantenimiento de existencias.
- ¿Requiere manejar un inventario importante por los prolongados itinerarios de entrega?

El equivalente de los procedimientos de compras de un negocio de servicio es la subcontratación (outsourcing) de mano de obra o de servicios. Explique cómo, cuándo, quién y en dónde se subcontratan los servicios. ¿Tendrá el vendedor contacto con el cliente? Si así es, ¿qué medidas se han instrumentado para proteger su relación con el cliente?

Administración del inventario

La efectiva, eficiente y agresiva administración del inventario puede ser una de las funciones de administración y control más importantes de un fabricante o distribuidor. Por lo tanto, incluya una descripción adecuada de su estrategia de administración de inventario.

La mayoría de los distribuidores y revendedores de productos manejan solamente bienes terminados, mientras que un fabricante tendrá bienes en varias etapas de

producción. Conforme avanza el proceso de fabricación, los productos pasan de materias primas a componentes o de un estado semiterminado a un producto terminado y luego a ser empacado y almacenado. Aunque en muchos bienes de consumo los últimos dos pasos son realmente un paso final.

La forma en que los bienes se mueven de una etapa a la siguiente y sus programas de producción afectan la cantidad de inventario que su empresa pueda necesitar. Si fabrica el producto terminado de manera frecuente y la oferta de materias primas es estable, puede permitirse inventariar menos productos terminados. Entre más eficiente sea en administrar el movimiento del producto no refinado hasta la entrega al cliente, más bajos serán sus costos globales.



TRAMPA

Sin contar con una oferta confiable de materias primas, usted tendrá que mantener un inventario mayor de materias primas o de producto terminado, lo que elevará sus costos de manejo y reducirá sus márgenes de utilidades.

Los pronósticos de ventas, control de inventario, cálculo de puntos de reorganización y un informe del tiempo que toma embarcar y transportar las materias primas o los bienes exactos deberán ser considerados en sus cálculos para mantener niveles adecuados de inventario. Considere las siguientes preguntas:

- ¿Qué sistemas y procesos utilizará para contar, administrar y controlar los niveles de inventario?
- ¿Qué software o sistema empleará para automatizar la administración del inventario?
- ¿Cómo rastrea y comunica la información acerca de la situación de los niveles de inventario, líneas de tiempo de transportación, programas de producción, balance a la mano, edad del inventario e índices de rotación?
- ¿Usará alguna terminal portátil para contar y administrar el inventario? ¿Con qué frecuencia se recuenta?
- ¿Qué medidas se han instrumentado para impedir el robo o fraude de los empleados?

Distribución

La distribución de ventas es muy importante para cualquier negocio cuyo usuario final compra el producto o servicio de un revendedor, y abarca a los distribuidores mayoristas, fabricantes e inventores. En esta parte del plan de negocios, describa sus políticas y estrategia de distribución. ¿Quién vende su producto o servicio? ¿Qué los califica para venderlo? ¿Qué capacitación y soporte proporcionará usted? Incluya un desglose de su precio sugerido de venta, así como de los precios de lista de cada nivel de distribución. Muestre su utilidad de venta a su cliente, así como el margen comercial y la utilidad de los revendedores.



CONSEJO

En el negocio de la venta al menudeo, en lugar de la distribución, comente el efecto que su ubicación tiene en su negocio.

Control de calidad y servicio al cliente

El control de calidad es tanto una función del servicio al cliente como parte de la manufactura de un producto. La competencia repercute en la administración de la experiencia del cliente y en los clientes; la percepción del nivel de calidad es uno de los indicadores de desempeño clave más importantes (IDC) que tiende a ser ignorado. La mayoría de las empresas con las que trabajo fracasan en medir la efectividad de este importante resultado. En esta sección de su plan de negocios, incluya las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los estándares de calidad que mantiene?
- ¿Qué variable mide? ¿En qué punto los mide en el proceso?
- ¿Cómo comunica sus estándares de calidad y servicio al cliente a los empleados y a la administración?
- ¿Qué medidas tomará para mejorar la calidad de los estándares de calidad y de servicio al cliente?
- ¿Qué sistemas de supervisión y verificación utiliza para garantizar el cumplimiento exacto de las órdenes del cliente?
- ¿Cómo planea corregir las equivocaciones y los errores en el procesamiento de una orden?



TRAMPA

La calidad no puede suponerse. El fracaso en la instrumentación de un sistema para medir y rastrear la calidad es una falla de la administración y los productos defectuosos pueden llegar al mercado, causando retrasos, daños y la insatisfacción del cliente. Siempre es más barato eliminar los productos defectuosos o a los empleados que no se desempeñan al nivel del estándar que reemplazar a un cliente.

Recursos humanos

La mayoría de la gente empieza un negocio con la idea de un producto. Pero para establecer una organización usted debe pensar un nivel arriba de la idea/problema/dolor que su negocio soluciona y enfocarse en cómo atraer a gente realmente fabulosa (técnicos) que puedan entregar un gran servicio o hacer un gran producto. Desarrolle las respuestas a las siguientes preguntas en su plan:

- ¿Qué tan importante es la habilidad de supervisar, organizar, planear y dirigir a los subordinados?
- ¿Cuál es su plan para contratar personal con una actitud cálida y sociable hacia los clientes?
- ¿Cuáles son sus políticas respecto de la apariencia personal de sus empleados?
- ¿Qué tipo de características de personalidad y habilidades de comunicación se requieren para cubrir los puestos en su organización?
- ¿Cuál es su política hacia la educación y capacitación en curso y crecimiento a largo plazo de los empleados?
- ¿Cómo supervisará el cumplimiento de los empleados con las políticas, procedimientos y estructura de negocios?
- ¿Qué puestos en su empresa requieren de empleados con habilidades excelentes de liderazgo y comunicación? ¿Qué rasgos, experiencia, habilidades y conocimiento específicos se esperan?
- Defina a su empleado ideal. Establezca un perfil y proporcione detalles de la habilidad de adaptarse al cambio de los empleados, así como sus habilidades de liderazgo y comunicación. ¿Qué tan importante es para ellos cooperar con otros empleados y establecer un equipo? ¿Tienen dinamismo y deseo de logros personales, muestran iniciativa y son dignos de confianza?

Tome un espacio apropiado para explicar sus procedimientos y políticas para verificar las referencias.

TRAMPA



La falta de expectativas y estándares claros deja a los empleados que determinen su propio nivel de desempeño y esfuerzo. Ésta es una abdicación de su rol de liderazgo. Defina y comunique las expectativas de desempeño.

Administración y estructura organizacional

Si usted es una empresa conformada por una sola persona, puede ignorar esta sección. Sin embargo, si usted planea contratar personal conforme crece y por el periodo que cubre el plan de negocios, proporcione una descripción general breve de su administración y estructura organizacional.

En esta sección, defina cómo se lleva a cabo la comunicación en su organización. ¿Quién le reporta a quién? Proporcione un esquema general de las descripciones de puesto, títulos y obligaciones. Si su personal se forma de varios miembros, un diagrama de flujo puede comunicar fácilmente la estructura y las relaciones en la cadena de reporte.

Administración clave y personal

Entre más pequeña es la organización, se vuelve más importante una sección que describa los antecedentes y la experiencia de la administración. Conteste las siguientes preguntas en esta sección:

- ¿Puede operar este negocio? ¿Cuáles son sus antecedentes, experiencia y capacitación que lo califican para operar este negocio?
- ¿Ha estado en el negocio antes? En caso afirmativo, relate su experiencia.
- ¿Tiene una posibilidad razonable de alcanzar sus metas? Explique sus razones y justificación.

Proporcione una breve reseña de cada uno de los miembros del personal clave y de la administración. Relacione sus calificaciones, experiencia y una breve descripción del puesto. Incorpore una versión detallada de la descripción del puesto en el apéndice. ¡No olvide incluirse! Agregue el currículo de cada miembro de la administración y del personal.



CONSEJO

Si tiene un administrador clave (distinto de usted), conteste las preguntas mencionadas con base en la experiencia y antecedentes de esta persona y agréguela a su plan de negocios.

Consejo de asesores y consejo de administración

Su usted es un empresario independiente, querrá mostrar que se apoya en un grupo de asesores o profesionales que pueden ayudarle a crecer su negocio y tomar decisiones.

Su plan de negocios está basado en ciertas premisas. Algunas de las cuales serán correctas y otras no. La clave en cualquier empresa exitosa es la habilidad del propietario para aprender y luego aplicar rápidamente ese nuevo conocimiento. Esto va a requerir tomar ciertas decisiones estratégicas y tácticas que garanticen su éxito. Proporcione una descripción de su proceso de toma de decisión y cómo consultará con asesores y profesionales externos para compensar el riesgo de tomar decisiones, omisiones y errores caros.

Si planea constituirse, relacione los nombres, direcciones y números telefónicos de sus directores. Señale sus condiciones de oficina y áreas de experiencia. ¿Con qué frecuencia se reunirá el consejo de administración?

Servicios profesionales

Identifique a los consultores que apoyarán su negocio y fortalecerán al equipo de administración. También incorpore los costos por utilizar sus servicios en sus estados financieros. Algunos de estos profesionales pueden ser:

- *Firma de investigación de marketing*: si planea utilizar una empresa de investigación de marketing, identifique la empresa, los servicios que le prestará y todos los costos.
- *Agencia de publicidad*: si planea utilizar una agencia, liste la agencia, los servicios que proporciona y los costos asociados.
- *Abogado*: si planea constituirse y está anticipando cualquier tipo de sociedad, directores adicionales o accionistas, un abogado puede asegurarse de que las cosas se hagan de forma adecuada.
- *Contador*: necesitará un contador público certificado (o contador matriculado o contador general certificado en Canadá) para preparar sus libros, los estados financieros y las declaraciones de impuestos anuales.
- *Cualquier otro profesional*: detalle a cualquier otro consultor o profesional de negocios que planea emplear, explique qué hará e identifique los costos asociados.

Análisis de administración, operaciones y organización de un negocio canadiense

Enseguida está la sección de administración, operaciones y organización del plan de negocios. El plan completo se encuentra en el apéndice A.

Operaciones y administración

Todas las decisiones importantes que pueden afectar negativamente la capacidad de la empresa para mantener cinco por ciento de utilidades netas deben estudiarse en detalle y ser revisadas por los propietarios y los asesores profesionales de la empresa. La meta será mantener siempre una utilidad neta de cinco por ciento.

Administración y gerente de la oficina comercial Responsable de toda la administración, la administración de la oficina, mantener e informar los registros financieros. Sus trabajos incluirán:

- Administración del flujo de caja: rastrea y analiza el desempeño financiero.
- Sistemas de control interno: presupuestos, órdenes de compra, aprobación de crédito y cobranzas.
- Análisis de informes financieros semanales y mensuales.
- Cuentas por cobrar: mantiene las cuentas por cobrar con un promedio de antigüedad de 51 a 52 días.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

- Presupuesto del trabajo.
- Nóminas.
- Cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Supervisión de los gastos de tienda.
- Manejo de las conciliaciones bancarias.
- Pronóstico de cuentas por pagar y cuentas por cobrar semanalmente con el administrador de operaciones.
- Estudios individuales en compras mayores, si se necesitaran.

Administrador de operaciones: *envío y ventas* Administración de las operaciones cotidianas, entre las que están:

- Conseguir cargas y cotizar tarifas para Canadá y Estados Unidos a un mínimo de 1.65 dólares por kilómetro recorrido.
- Mantener la puntualidad en los programas de recolección y entrega.
- Mantener registros diarios de los conductores.
- *Operaciones de renta*: lograr un mínimo de 16 000 dólares de ingresos brutos mensuales por unidad y mantener una atmósfera y ambiente de trabajo positivos.
- *Ventas*: Mantener contacto con todos los principales contadores (semanalmente) y establecer relaciones con nuevos clientes de manera activa (dos por semana).
- Completar las órdenes de envío y facturación.
- Recabar los informes semanales de la administración.
- Estar disponible para el trabajo de lunes a viernes de las 8:00 de la mañana a las 5:00 de la tarde (empezando a las 7:00 de la mañana los lunes) y estar disponible 24/7.

Representante de servicio al cliente Reporta al administrador de operaciones, mantiene todos los procedimientos relacionados con la oficina y los envíos operando sin problemas, incluyendo:

- Completar y rastrear todo el papeleo: preparar las cuentas de carga para fines de facturación.
- Mantener una base de datos de clientes: actualizar todas las listas de clientes y contactos de corredores.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

- Asistir al despachador para encontrar cargas, cuando se requiera.
- Mantener las hojas de producción de envíos.
- Preparar y enviar vía fax o internet las cotizaciones una vez que el despachador las termine.
- Preparar las hojas de envíos para todas las unidades rentadas.

Política de crédito Todas las cuentas se requieren para completar y firmar una solicitud de crédito. La administración verificará las referencias de crédito y las corroborará con alguna empresa de investigación crediticia. Las condiciones del crédito son:

- Plazos netos 30 días.
- Seguimiento de cobranza en el día 31.
- Cualesquiera cuentas de 60 días de antigüedad se revisarán con el despachador y los servicios se proveerán a su discreción. A los 90 días el despachador retendrá el embarque hasta que se reciba el pago.
- La meta operacional es mantener un promedio de antigüedad de 51 a 52 días en las cuentas por cobrar. (Las proyecciones de flujo de caja con base en 60 días.)

Horas de oficina La oficina estará abierta de las 8 a las 17 horas, con servicio fuera de horario 24/7 vía localizador y teléfono celular.

Propietarios-operadores La clave para atraer y retener a buenos propietarios-operadores es tratarlos con respeto, reconocer que tienen un pequeño negocio y ayudarlos a fortalecer y crecer sus negocios.

Mantenimiento de equipo JOE'S tiene un contrato con un cliente (Tony's Equipment) para todos los servicios y reparaciones importantes.

Instalaciones de mantenimiento y espacio de oficina JOE'S permanece en la ubicación de TO AND FRO. Dentro del contrato de renta está el uso de una oficina equipada con fotocopiadora, máquina de fax y cuarto para almuerzos. También están incluidos un espacio de estacionamiento cubierto y con calefacción, almacén de partes e inventario y el uso de la zona de lavado y servicio.

Equipo de oficina Por 2 700 dólares adicionales JOE'S adquirió equipo de computadora y mobiliario de oficina (vea el apéndice para una relación completa).

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Estructura organizacional

Joe Sample: administrador de Operaciones, Ventas, Envío y Operaciones

Sara Kale: representante de Servicio al Cliente

Sue Switch: administración y gerente de la oficina comercial

Asesores profesionales

Legal: Three Guys & Company
John Smith
Abogado y representante

Contador: Everyday Accounting, Chartered Accountants LLP
Accounting Way

Consultor de negocios: The Company Way
Greg Jones

Los servicios incluyen: marketing, soporte de desarrollo de negocios, diseño gráfico, diseño de página Web y marketing en internet.

Equipo de computación

It's Broke Computers
Mr. Fix It

9
Plan financiero pro forma

Un plan de negocios sin un plan financiero es como un coche sin ruedas: no irá a parte alguna. El propósito de este capítulo es colocar los cimientos de los conceptos y la estructura que se requiere para establecer un plan financiero pro forma para su negocio. Un plan financiero sólido es un indicador clave de que el propietario del negocio es una persona equilibrada ya que demuestra que entiende los factores que contribuyen al éxito y al fracaso, la importancia de la administración financiera y las habilidades que se requieren para operar el negocio.



CONSEJO

Los estados financieros pro forma muestran lo que el propietario planea hacer en el futuro con las finanzas de los negocios. Los estados financieros pasados muestran todo lo que ha ocurrido en el pasado.

Una vez que la empresa está en operación, los estados financieros se convierten en una herramienta importante para acotar y comparar los resultados reales de operar su negocio de acuerdo con su plan. Se convierten en una forma de mantener la responsabilidad y recordarle los compromisos que contrajo con el banco y los inversionistas.

Vaya hasta la meta

Cualquiera que haya corrido una maratón sabe que alrededor de la marca de los 32 kilómetros (20 millas) se topa con un obstáculo en donde empieza a experimentar un dolor muy fuerte. Para terminar la carrera, tiene que abrirse paso a través del dolor. Lo mismo es válido cuando redacta un plan de negocios.

Para el momento en que decida bosquejar el plan financiero, el proceso de planeación y redacción ha estado moviéndose por algún tiempo y usted puede empezar a sentirse como si se topara con el muro. ¡Empuje hacia delante!

Crear un plan financiero implica el proceso de traducir sus planes y estrategias a términos financieros. Un sólido plan financiero es el reflejo del propietario(a) y de su capacidad para administrar los recursos financieros de la empresa. Armar su imagen financiera requerirá que usted pase una buena cantidad de tiempo frente a su computadora para ingresar su información. Espere hacer una buena cantidad de ajustes, pellizcos y cambios para que su plan financiero nazca sano.

Persista porque la práctica lo hace permanente

Tenía un instructor de tenis que con frecuencia decía que "la práctica no lo hace perfecto, la práctica lo hace permanente". Además, afirmaba que nuestros "músculos tienen memoria y, una vez entrenados, jugar tenis sería tan natural como respirar". Las primeras veces que tratamos algo nuevo, es muy estresante, desafiante y puede sentirse incómodo. Esos sentimientos desaparecen si usted persiste y practica.

Cuando se sienta confundido, cave más profundo

Si alguna parte de su plan financiero no encaja o no tiene sentido regrese y verifique su registro de información, ya que puede ser simplemente un error de transposición o errata. Si toda su información parece correcta, entonces necesita tomar la decisión de dejarlo como está o cambiar su(s) plan(es).

TRAMPA



No caiga en la trampa de estimar los gastos. Asegúrese de que considera los números exactos y obtenga los precios reales para su hoja de cálculo.

Mostrar una pérdida no es el fin del mundo siempre que los estados financieros muestren una tendencia hacia el rendimiento. Si usted sólo muestra pérdidas cada año y eso no es lo que usted esperaba, existe un error en su registro de información o en el mismo plan.

Sea un detective: investigue

Le puedo decir por experiencia que se requiere de tiempo para identificar qué es lo que no funciona en su hoja de cálculo. A medida que su plan financiero crece, se

vuelve más complicado, por lo cual detectar los errores requerirá más investigación y persistencia de su parte.

He comprobado que, cuando las cosas no son comprensibles, las mejores estrategias son revisar el capítulo apropiado, revisar el trabajo y, si todavía me encuentro atorado, ponerlo a un lado y regresar a él otro día. Frecuentemente lo que no podía ver ayer aparece con suma claridad hoy. Usted siempre puede conseguir soporte profesional de su contador, profesor de negocios o un amigo. Recuerde, me puede contactar en mi sitio en la red www.sbishere.com.



CONSEJO

Considere el proceso de planeación financiera como la oportunidad para ver cuánto puede aprender y absorber. Durante el proceso usted puede, literalmente, descubrir una oportunidad que no había considerado con anterioridad.

Objetivo de su plan financiero pro forma

El plan financiero, el análisis de mercado y la estrategia de marketing son las secciones más importantes en su plan de negocios. El propósito de plan financiero pro forma es mostrar los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo sus intenciones como se expusieron en el plan de negocios.



CONSEJO

Preparar su plan financiero pro forma es una gran manera de probar en papel la viabilidad y factibilidad de sus ideas.

El plan financiero pro forma debe responder cuatro preguntas

Hay cuatro preguntas que su plan financiero pro forma debe contestar:

1. ¿Es viable el negocio?

El plan financiero pro forma detalla cómo hará realidad sus metas y los niveles de ingresos y gastos que se requieren para alcanzar esas metas.

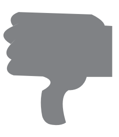
2. ¿Cuánto financiamiento y cuándo será necesario?

De acuerdo con la cronología del plan de negocios, la parte que se refiere al flujo de caja del plan pro forma revela cuándo se presentará un déficit de efectivo, de cuánto será y el monto de financiamiento que se requerirá para que la firma se mantenga al corriente de sus obligaciones.

3. ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?

Su plan de negocios debe considerar seriamente la forma en que la firma logrará el equilibrio en su estructura de capital mediante el empleo de deuda y capital contable y la inversión y/o capital contable del propietario(s) de ella. La decisión sobre la composición de la estructura de capital se debe basar en la capacidad de la firma para solicitar créditos, capacidad de repago, monto del riesgo y la calidad de los activos.

TRAMPA



No caiga en la trampa de considerar sólo sus necesidades de financiamiento durante el periodo que opere su plan de negocios. Piense más allá de los tres años típicos y anticipe qué clase de financiamiento necesitará para el largo plazo. Su estructura de capital debe ser lo suficientemente flexible como para satisfacer las necesidades financieras del negocio en el futuro.

Capital semilla El *capital semilla* es el monto de capital necesario para desarrollar su concepto, diseño y construir un prototipo operacional y demostrar su modelo de negocio. Con mucha frecuencia al capital semilla lo proporciona el empresario debido al alto riesgo en invertir en un negocio que simplemente puede ser producto de su imaginación.

CONSEJO



En algunos casos, un inversionista astuto puede proporcionar capital semilla, en especial si la oportunidad de crecer es importante. Por ejemplo, un invento puede requerir mucha ingeniería, diseño y desarrollo para llegar a la fase de prototipo.

Capital de riesgo para financiar una nueva empresa El *capital de riesgo para financiar una nueva empresa* es el monto de dinero necesario para que el negocio arranque y opere. Debido al corto tiempo que se necesita para empezar una empresa, estos préstanos son de corto plazo y se deben pagar rápidamente. La mayoría de los bancos e instituciones financieras no proporcionan capital de riesgo para financiar una nueva empresa debido al riesgo. Con frecuencia, cuando proporcionan el financiamiento, es porque tienen una garantía personal o privilegio de acreedor

sobre los activos personales del empresario que garantiza el pago del préstamo. Con frecuencia, financiar nuevas empresas es la postura que adoptan los inversionistas privados o las firmas de capital de riesgo. Usted puede obtener financiamiento sólo cuando su plan de negocios puede confirmar que su equipo de administración está compuesto por administradores capaces y experimentados, cuando existe una evidente y sólida posibilidad de éxito extraordinario, cuando puede demostrar la aceptación generalizada del negocio en el mercado y cuando puede generar una elevada tasa de rendimiento sobre su inversión.

Capital de trabajo El *capital de trabajo* es una forma de financiamiento a corto plazo que se utiliza para apoyar el incremento de la necesidad de inventario, cuentas por cobrar y efectivo de su firma. Establecer sus niveles de inventario para satisfacer la demanda de temporada mediante el incremento de la cantidad de las ventas a crédito y utilizar el efectivo de la empresa para aumentar su capacidad (es decir, personal, equipo, instalaciones) son los usos comunes del financiamiento con capital de trabajo. Con gran frecuencia, los bancos y otras instituciones financieras utilizan los mismos activos para garantizar los préstamos a negocios.

Capital de largo plazo o de crecimiento Por lo general, el *capital de largo plazo* o *de crecimiento* se utiliza para comprar terrenos o adquirir o construir la planta o activos físicos de la firma. Esta clase de capital se clasifica como de largo plazo porque el vencimiento de estos préstamos excede típicamente el término del plan de negocios y será utilizado por la empresa durante muchos años. Obtener esta clase de financiamiento requiere un negocio rentable, que el propietario tenga el suficiente patrimonio para utilizarlo en lugar del enganche estándar de 20-30 por ciento que se requiere y un colateral adecuado para garantizar el préstamo.

CONSEJO



En algunas áreas de Estados Unidos existen programas de financiamiento de la SBA (Small Business Administration) que son administrados por la Community Development Corporations (CDC), que garantiza hasta 90 por ciento del financiamiento. En Canadá, programas similares se operan a través del Business Development Bank of Canada y se utilizan como una Seed and Commercialization Funds Initiative.

4. ¿Quién proveerá el financiamiento?

Existen dos fuentes de financiamiento: interno y externo. El primero está conformado por el efectivo disponible dentro de la empresa (utilidades residuales) que quedan después de las operaciones normales o de las inversiones adicionales del propietario(s) (por ejemplo, de la compra de más acciones). El financiamiento externo proviene de utilizar la deuda o vender patrimonio contable de la empresa a una persona externa a la misma.

Investigación y estudio muestra de estados financieros

Elabore sus estados financieros si usted tiene un negocio en marcha. Como nueva empresa puede obtener estados financieros muestra basados en los promedios de la industria. En Canadá se encuentran gratis en línea en www.strategis.ca (busque "punto de referencia de su negocio"). Para una empresa de Estados Unidos la mejor fuente que he encontrado está en www.bizminer.com. Por favor investigue en su país las páginas que proporcionan estos formatos.

Estas fuentes le proporcionan información de declaraciones de impuestos corporativos que se han compilado y promediado con base en el tipo de industria y negocio. Una vez que usted esté en el modo de arranque u opere un negocio en marcha, estos reportes le proporcionarán información en cuanto a dinero y porcentajes que puede utilizar para comparar sus propias proyecciones.

Creación del plan financiero del negocio

Crear un plan financiero es un proceso. La figura 9.1 le proporciona un diagrama de flujo para ilustrar los pasos involucrados en la creación de los estados financieros pro forma de su plan de negocios. Los cinco pasos empiezan con la obtención y organización de su información financiera.

CONSEJO



En la figura 9.1 se observa que empezamos con el pronóstico de ventas, el plan de personal y luego seguimos con el presupuesto de caja para cubrir todos los otros gastos. No confunda estos documentos con sus estados financieros (balance general, estado de resultados o proyecciones de flujo de caja). Éstas son hojas de cálculo para recabar la información necesaria para establecer su plan financiero. Si utiliza mi hoja de cálculo www.sbishere.com, a medida que captura su información en ella observe que está vinculada con el área correspondiente de los estados financieros.

Recabe, organice y capture la información

Para elaborar su plan financiero necesitará un programa de software de hoja de cálculo. Yo utilizo Excel de Microsoft. Usted puede elaborar la suya o visitar mi sitio en la red para descargar una muestra que preparé para este fin. Vaya a www.sbishere.com, busque "companion spreadsheet" y luego regístrese (es gratis). Yo le enviaré una contraseña de manera que pueda abrir la página en donde usted puede descargar la hoja de cálculo.

Si usted va a preparar sus propias hojas de cálculo, confeccione una hoja de 14 columnas (de izquierda a derecha) como la que se presenta en la figura 9.2.

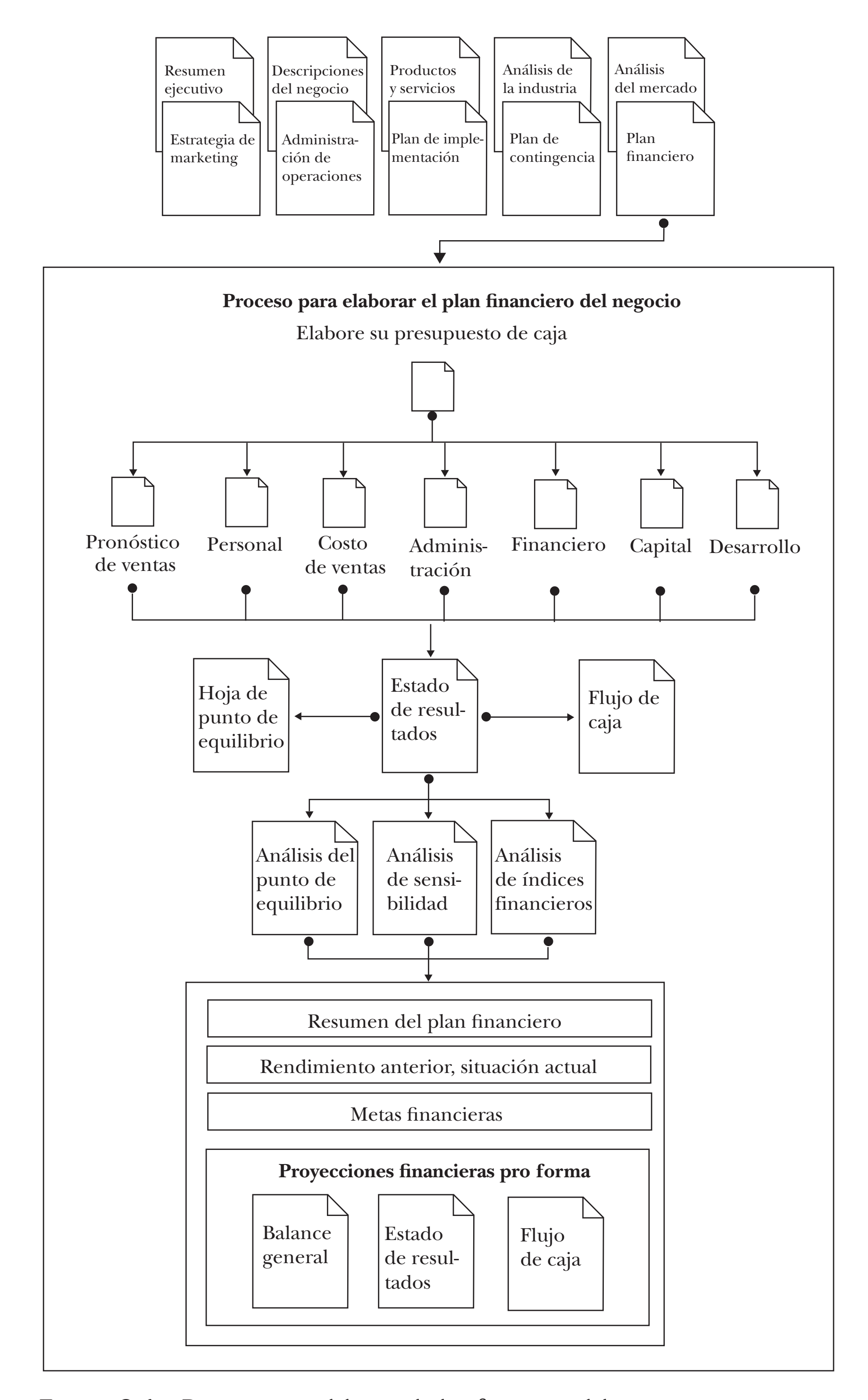


Figura 9.1 Proceso para elaborar el plan financiero del negocio

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Artículos de oficina	$102	$90	$66	$22	$150	$30	$50	$600	$180	$268	$775	$60	
Renta	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	
Viajes	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	
Capacitación			$300			$1 500			$290				
Marketing y promoción													
Papelería		$540											
Folletos		$900											
Página en red	$1 500	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	
Artículos promocionales				$400							$600		
Publicidad	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	
Derechos y suscripciones	$89						$89						
Consultoría	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	
Contabilidad												$2 000	
Nómina	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	
Carga/impuestos nómina	$2 478	$1 506	$1 645	$1 460	$1 414	$1 414	$1 645	$1 784	$1876	$2 015	$2 108	$2 200	
Gastos del propietario	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	
Beneficios del grupo	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	
Interés	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	
Cargos por servicios bancarios	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	
Licencias y cuotas	$500												
Servicios y teléfono	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	
Otros													
Reparaciones y mantenimiento		$500		$500		$500		$500		$500		$500	
Seguros	$1 000												
Total generales y administrativos	$24 225	$23 103	$22 077	$21 948	$21 630	$23 010	$22 350	$22 450	$22 413	$22 349	$23 549	$24 326	

Figura 9.2 Gastos generales y administrativos (presupuesto de operación)

Aquí es en donde usted detalla artículo por artículo y mes por mes los costos asociados a la operación de su negocio.

Presupuesto de caja

El presupuesto de caja se crea mediante la combinación de los presupuestos de siete áreas:

1. Pronóstico de ventas
2. Personal
3. Operación y costos de ventas (COS, por sus siglas en inglés)
4. Administración
5. Financiera
6. Capital
7. Desarrollo

Pronósticos de ventas de acuerdo con el método cliente-mático

Piense en su negocio como una máquina que fabrica clientes. Se ve como un gran embudo o una tolva en donde usted carga su marketing, ventas y estrategias de servicio al cliente por arriba y lo que sale por abajo es un cliente y la utilidad resultante. La figura 9.3 ilustra el concepto y es un buen modelo de cómo un negocio opera en la realidad.

TRAMPA



Evite estimar los ingresos mediante la asignación arbitraria de cierta cantidad de dólares brutos por mes. De acuerdo con mi experiencia, este método es propenso a las exageraciones y a las inexactitudes. Cuando un banquero o un inversionista le pregunten cómo obtuvo sus proyecciones de ingresos, lo último que usted debe decir es que escogió un número y lo insertó. Si le dice que ése es su método, sólo pondrá al descubierto su falta de experiencia e ingenuidad porque no hay forma de justificar o explicar su lógica o enfoque acerca de los resultados de su pronóstico de ventas. Además, es demasiado fácil exagerar sus ingresos.

Utilizar el método cliente-mático para generar su pronóstico de ventas es el único enfoque que refleja cómo funciona realmente su negocio. La elaboración de su pronóstico de ventas a través del método de cliente-mático es un simple proceso de tres pasos.

Paso 1: empiece por elaborar una lista que contenga el número de guías de clientes actuales o pasados y agregue sus guías de nuevos clientes (guías que usted

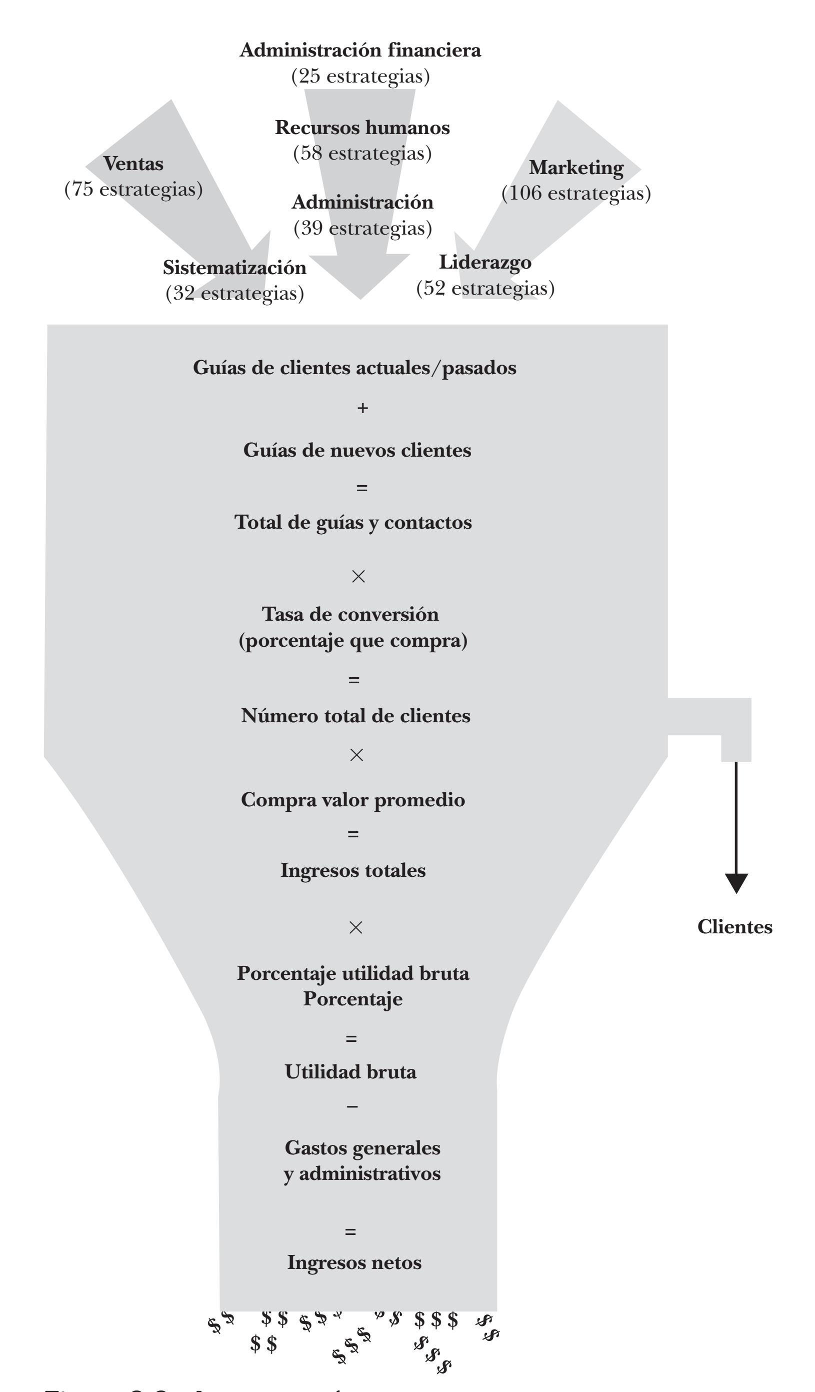


Figura 9.3 La máquina cliente-mática

generará del marketing y actividades de ventas). Esto le da el *total de guías* y contactos a los cuales usted puede vender sus productos o servicios.

Paso 2: enseguida, multiplique su número total de guías y contactos por el porcentaje de conversión (porcentaje de aquellos que realmente compran), lo que arrojará el *número total de clientes*.

Paso 3: el último paso es obtener su cantidad de ingresos. Multiplique el *número total de clientes* por el monto promedio de cada venta para obtener su ingreso. Vea la figura 9.4, en la cual se incluye un ejemplo.

Su pronóstico de ventas es una estimación de ellas (en dólares, unidades, etc.) durante un periodo específico. Recuerde, su estimación es sólo eso, es decir, lo que usted cree que serán sus ingresos brutos durante un periodo específico. Para que le ayude a hacer mejor su estimación, utilice las siguientes preguntas que le permitirán aplicar un ojo crítico en la revisión de dicho pronóstico:

- ¿Existe una demanda de temporada que usted necesite tomar en consideración? ¿Qué estrategias de venta puede utilizar para potenciar los ingresos fuera de temporada?
- Con base en la ubicación de su negocio, ¿de qué tamaño es el mercado local?
- ¿Qué tanto afectará sus volúmenes de ventas la competencia de negocios similares en el área?
- ¿Cuáles son las tendencias demográficas, económicas y sociales en el área de su mercado y cómo afectarán el alcance de sus metas de ingresos?
- ¿Cuál es su ventaja competitiva y cómo puede afectar su pronóstico de ventas?
- ¿Cómo planea competir en el mercado para vender sus productos o servicios? ¿Qué estrategias competitivas planea utilizar (precio, entrega, selección, servicio, propuesta única, lealtad, publicidad)?
- ¿Qué participación de mercado se requiere para cumplir su pronóstico de ventas?
- ¿Qué estrategia alternativa utilizará para establecer ingresos si falla en su pronóstico de ventas?

Las proyecciones para las categorías de gasto son fácilmente cuantificadas; crear proyecciones de ingresos exactas requiere de perspicacia, experiencia o investigación. Los empresarios experimentados pueden basarse en su experiencia personal, mientras que los nuevos propietarios de negocios tienen que confiar en investigación sólida.

CONSEJO



La mejor forma para establecer sus proyecciones de ingreso es reflejar lo que realmente sucede en el negocio. Las ventas se hacen un cliente a la vez y sus proyecciones pueden ser fácilmente configuradas para reflejar esta característica si utiliza el método cliente-mático.

Pronóstico de ventas año 1 **ABC Sample Manufacturing Co.**

Tasa de conversión 50.00% **Venta unitaria promedio** 950 dólares

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Guías													
Clientes actuales y pasados	15	10	15	15	10	10	15	20	20	25	25	25	205
Nuevas guías	200	100	110	90	90	90	110	120	130	140	150	160	1 490
Total de guías	215	110	125	105	100	100	125	140	150	165	175	185	1 695
Número total de nuevos clientes	107.5	55	62.5	52.5	50	50	62.50	70	75	82.50	87.5	92.50	847.50
Ingreso total	$102 125	$52 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	$805 125

Figura 9.4 Cálculo muestra: pronóstico de ventas

Métodos de pronóstico de ventas alternativos

Además del método cliente-mático, existen dos alternativas para calcular el pronóstico de ventas:

1. *Resultados de ventas reales de estados financieros anteriores*: este proceso se utiliza principalmente para los negocios en marcha. Si usted tiene acceso al programa de contabilidad de la empresa, exporte los registros de venta a una hoja de cálculo de Excel. La mayoría de los programas de contabilidad actuales permiten hacerlo. Recomiendo sin ninguna reserva utilizar los resultados más recientes (los últimos tres) para extraer la información. Si es posible, yo iría hasta cinco años atrás. Mientras más largo sea el periodo, más información tiene disponible para detectar tendencias, ciclos y patrones de temporalidad.
2. *Venta por empleado*: existen varias fuentes en donde usted puede obtener información de ventas por empleado, entre ellas la biblioteca local (vea a la bibliotecaria de referencia), bizminer.com (en el caso de Estados Unidos) o strategis.gc.ca (en el de Canadá).

Plan de personal

Identifique los recursos humanos necesarios para obtener los objetivos de su plan. Ponga las nuevas contrataciones en la línea de tiempo —en donde ellas empezarán a trabajar— así como el monto de pago que recibirán incluyendo bonos, impuesto patronal y seguros. Como una directriz general agregue 15 por ciento como carga de nómina.



CONSEJO



Si su negocio es de temporada y usted despide empleados durante el "tiempo muerto", explique cómo planea reclutar y reestablecer sus niveles de personal.

Presupuesto general y administrativo

Documente todos los costos relacionados con el apoyo a sus productos o servicios. Entre ellos debe incluir oficina, viajes, capacitación, publicidad y marketing, compensación por ventas y administración y otros retiros, dividendos y salarios.

- *Oficina*: estipule todos los costos asociados con el mantenimiento de su oficina, incluyendo los salarios del personal administrativo. Tome en cuenta los sistemas telefónicos, servicio de larga distancia, fax y los costos de acceso a internet. No olvide al personal de conserjería o servicio externo de conserjería que utilice.

- *Viajes*: si usted paga o complementa los costos de viaje de su personal de ventas, inclúyalos en esta sección. También los costos de viajes de un vehículo propiedad de la empresa y los costos asociados con los viajes a eventos de capacitación.
- *Entrenamiento*: incluya los costos de cualesquiera reuniones de personal, entrenamiento de ventas y adoctrinamiento y/o capacitación del personal.
- *Paquete de compensación del propietario*: considere los salarios y prestaciones, lo cual incluye pólizas de seguros privadas (muerte e incapacidad) y planes de retiro.
- *Personal de ventas*: este rubro se calcula mediante la suma de cualesquier retiros, salarios o comisiones.
- *Marketing, publicidad y promoción*: espere que esta lista sea bastante larga. Me gusta organizar estos gastos en un formato de calendario. Sirve para un doble propósito porque puede también reutilizarse en la sección de estrategia de marketing. Revise esta lista y marque los artículos que piense implementar durante el periodo que abarque el plan de negocios.
- *Impresos*: este rubro incluye papel con membrete, tarjetas de presentación de negocios, folletos, postales, boletín y sobres. Recuerde incluir los periódicos, páginas amarillas, volantes o catálogos que usted produzca.
- *Artículos promocionales*: incluya camisetas, chaquetas, gorras, uniformes, llaveros, pelotas de golf y regalos para los clientes.
- *Letreros*: incluya los letreros exteriores, interiores y arquitectónicos.
- *Promociones*: incluya mensajes telefónicos en espera, boletines de prensa, publicidad en televisión y radio, permutas, concursos, ensayos gratis, certificados de regalos (considérelos como ingreso prepagado si usted los vende), canjes, puntos de venta, diseño y desarrollo del logotipo y apartados.
- *Eventos*: costee ferias, demostraciones, eventos de ventas a puerta cerrada, reconocimiento del cliente.
- *Servicio al cliente*: incluya encuestas de seguimiento, centro de llamadas, contratos de servicio y costos de envío.
- *Internet*: considere el costo del dominio del sitio en la red, diseño, mantenimiento, optimización del motor de búsqueda, enlaces patrocinados, e-zine y cuotas de consulta de marketing en internet.
- *Consultoría*: incluya cualesquiera cuotas pagadas a consultores, como servicios de asesoría, marketing y relaciones públicas.
- *Renta*: incluya la renta de las instalaciones y/u oficinas.

Costo de ventas

El costo de ventas es también conocido como “presupuesto de operación”. Su objetivo es mantener el rastro de lo que se requiere para producir su producto o servicio.

Este rubro incluye mano de obra, servicios públicos, materiales, suministros, servicios, instalaciones, cuentas por pagar e inventario.



CONSEJO

En un negocio de manufactura, los materiales se refieren a las materias primas que necesita para elaborar sus productos. En un negocio de servicios, puede omitir las materias primas.

- *Mano de obra*: incluye todos los costos relacionados con el mantenimiento de una fuerza laboral adecuada para alcanzar sus objetivos. No se olvide de las prestaciones de salud, compensaciones del trabajador, pago de vacaciones, uniformes, participación de utilidades, costos de reclutamiento e impuestos de nómina.
- *Servicios públicos*: esta categoría comprende gas natural, energía hidroeléctrica, teléfono, agua y gestión de residuos.
- *Servicios*: en un entorno de manufactura considere cualesquier servicios externos o subcontratados y control de calidad y administración. Con frecuencia, los servicios de conserjería son pasados por alto como gasto.

  Si usted está en el negocio de servicios esta sección tal vez sea su único artículo, y el más caro, porque refleja los niveles de personal que se requieren para entregar el servicio. Si planea utilizar contratistas independientes, asegúrese de incluir los montos que espera sean facturados. No calcule los impuestos de nómina sobre los contratistas independientes porque ellos son los responsables de pagar sus propios impuestos.
- *Instalaciones*: si usted es el propietario de un bien raíz, asegúrese de considerar los montos de construcción y mantenimiento del terreno.
- *Suministros*: en un negocio de servicios sus suministros pueden ser sólo artículos relacionados con la oficina o también incluir artículos que sean parte del paquete total de servicio que usted compra a otra firma.

  Las empresas manufactureras deben incluir suministros o artículos adicionales de taller que se convierten en parte del producto terminado.
- *Inventario*: como distribuidor usted comprará un producto al por mayor o a precio de intermediario que luego revenderá a sus clientes. Por lo tanto, se requiere una cuenta exacta de estos costos y de los niveles de inventario que planea mantener.
- *Materias primas*: incluya los costos de las materias primas que se utilizan para producir un componente o un producto terminado. Desglose el costo por unidad terminada. Asegúrese de incluir los costos de envío entrante (si usted paga la cuenta del transporte) como parte del cálculo.

Presupuesto financiero

Haga una lista de todos los gastos que le ocasione la administración de sus activos, como por ejemplo préstamos, inversiones, intereses, impuestos, servicios de contabilidad, servicios profesionales y cuentas por cobrar.

- *Cuentas por cobrar* (AR, por sus siglas en inglés): las sumas que conforman este rubro es dinero que le deben los clientes que han comprado sus bienes y servicios a crédito. También puede incluir préstamos o crédito ampliados a los empleados (se calcula en el estado de resultados).
- *Contabilidad*: si usted subcontrata su administración de contabilidad y registros, éste es el lugar para registrar los honorarios que paga por el servicio. Recuerde incluir cualquier software o suministros que haya comprado.
- *Servicios profesionales*: los honorarios que usted paga a su contador, abogado, consultores o asesor de negocios se deben considerar en este rubro.
- *Impuestos*: cuando registre los impuestos pagados o por pagar debe incluir los impuestos de venta y de nómina así como cualesquier impuestos estatales o locales.

Presupuesto de capital

Esta categoría de gastos cubre los fondos de grandes gastos y compras. Los activos que se deben considerar son los vehículos, terrenos, edificios, equipo y computadoras de la empresa.

CONSEJO



Tome en consideración el reemplazo del equipo obsoleto, la expansión de instalaciones y reparaciones importantes durante el periodo que abarque el plan de negocios.

Presupuesto de desarrollo

Siga la pista del dinero reservado para desarrollar nuevos productos o servicios. Incluya investigación, diseño y otros costos de desarrollo relacionados con el desarrollo de la empresa y de sus productos o servicios. Piense también en los activos intangibles, entre ellos la propiedad intelectual o el costo de registrar una marca, obtener una patente o documentar secretos comerciales o procesos del negocio.

- *Nuevos productos o servicios*: investigación de productos, competitividad y cliente para cosas como grupos de sondeo, encuestas, diseño de producto, costo de producción de un prototipo y prueba de mercado.

- *Propiedad intelectual*: este rubro comprende costos legales, de búsqueda y relacionados con el desarrollo y la protección de su propiedad intelectual. Puede incluir marcas registradas o de servicio, patentes y costos legales para proteger los secretos comerciales.
- *Expansión*: aquí incluya los costos para desarrollar o construir en una nueva área, esto es, terrenos, edificios y costos legales. Incluya cualquier dinero que haya gastado en el desarrollo de nuevos mercados, tal como gastos para investigación de mercados.

Preparación del estado de resultados

El estado de resultados despliega los resultados financieros de la operación de su negocio durante un periodo específico (vea la figura 9.5). Registra las ventas, costos de ventas y otros gastos de la empresa que generaron la utilidad neta de la empresa.

Estructura del estado de resultados

Si estudia con detenimiento el estado de resultados muestra (figura 9.5), la muestra disponible en mi página en la red www.sbishere.com y las instrucciones que se presentan a continuación, usted estará capacitado para preparar un estado de resultados válido que calcule su ingreso neto. El cálculo es bastante simple:

Utilidad neta = Ventas – Costos de ventas y gastos generales y de administración

TRAMPA



No caiga en la trampa de hacer promesas u otorgar garantías o representaciones de su estado de resultados a los inversionistas o banqueros. Recuerde: el estado de resultados es parte de sus estados financieros pro forma, que son proyecciones financieras hipotéticas basadas en una serie de supuestos. Cuando éstos cambian, también cambian los resultados financieros.

Haga una lista de los supuestos importantes que puedan afectar el rendimiento financiero de la empresa.

Ventas

Empiece en la parte superior de su hoja de cálculo, lugar en el cual deberá incluir una lista con los primeros números que representen las ventas durante un periodo. Si usted tiene divisiones separadas o líneas de productos específicas, relaciónelos de manera separada de modo que quienes lean los estados puedan identificar las tendencias, calcular la mezcla de mercados y ver los resultados de su actividad de ventas planeada.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingreso por ventas	$102 125	$52 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	
Fondos provenientes de un préstamo													
Ingreso por inversión		$80 000											
Ingreso por venta de equipo													
Ingreso total	$102 125	$132 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	$885 125
Gastos													
Costo de bienes vendidos	$43 484	$22 248	$25 281	$21 236	$20 225	$20 225	$25 281	$28 315	$30 338	$33 371	$35 394	$37 416	$342 814
Generales y administrativos	$24 225	$23 103	$22 077	$21 948	$21 630	$23 010	$22 350	$22 450	$22 413	$22 349	$23 549	$24 326	$273 430
Gastos totales	$67 709	$45 350	$47 359	$43 185	$41 855	$43 235	$47 632	$50 765	$52 750	$55 721	$58 943	$61 743	$616 244
Ingreso neto	$34 417	$86 900	$12 017	$6 691	$5 645	$4 265	$11 744	$15,735	$18 500	$22 655	$24 183	$26 133	$268 882

Figura 9.5 Estado de resultados de ABC Manufacturing Company al 31 de diciembre de 2005

Costo de ventas

En el estado de resultados, después de las ventas sigue el costo de ventas, que representa cualquier gasto, como materias primas, componentes u otros que sean parte del producto que se producirá y venderá.

Por ejemplo, si usted fabrica desarmadores, el costo del plástico para formar el mango, la varilla de acero y el costo de mano de obra de los empleados que operan las máquinas contribuyen al producto final y por lo tanto se convierten en parte del cálculo del costo de ventas. Vea la figura 9.6 donde se presenta una muestra del cálculo del costo de ventas.

El cálculo del costo de ventas empieza al principio del periodo que cubre el estado. En esta operación se cuentan el inventario de materias primas, las partes, los componentes y todas las compras que se realizaron durante ese lapso. Al final del periodo el inventario remanente se deduce para llegar al costo real de las existencias de producto que se utilizó.

Los costos de ventas exactos son la base para operar una firma rentable porque el cálculo final del precio de venta se basa en el verdadero costo del producto final.



CONSEJO

Para llegar al verdadero costo de su producto final deberá hacer cálculos detallados y estimaciones de todos los costos de producción.

Por ejemplo, si incluye la depreciación atribuible a las máquinas que se utilizan en la manufactura, la mano de obra e inclusive un porcentaje de los servicios públicos que se usan en el taller pueden categorizarse como un costo del producto final. Mientras más exacto sea usted para atribuir los costos, más exactamente podrá determinar su verdadera utilidad bruta.

Utilidad bruta

Las ventas menos el costo de ventas da por resultado las utilidades brutas, que es la cantidad que queda antes de que usted reste los gastos de ventas, administrativos y otros.

Ventas – Costo de ventas = Utilidad bruta

Mientras más exacto sea este número, con mayor precisión puede predecir el efecto de los aumentos o decrementos de las ventas en su balance final.

Costo de ventas **ABC Sample Manufacturing Co.**

Materias primas costo / unidad	Mano de obra/unidad	Empaque/unidad	Transporte de llegada	Comisiones por ventas
$150	$185	$10	$12	5.00%

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Materias primas	$16 125	$8 250	$9 375	$7 875	$7 500	$7 500	$9 375	$10 500	$11 250	$12 375	$13 125	$13 875	$127 125
Mano de obra	$19 888	$10 175	$11 563	$9 713	$9 250	$9 250	$11 563	$12 950	$13 875	$15 263	$16 188	$17 113	$156 788
Empaque	$1 075	$550	$625	$525	$500	$500	$625	$700	$750	$825	$875	$925	$8 475
Transporte de llegada	$1 290	$660	750	$630	$600	$600	$750	$840	$900	$990	$1 050	$1 110	$10 170
Comisiones por ventas	$5 106	$2 613	$2 969	$2 494	$2 375	$2 375	$2 969	$3 325	$3 563	$3 919	$4 156	$4 394	$40 256
Costo de ventas total	$43 484	$22 248	$25 281	$21 236	$20 225	$20 225	$25 281	$28 315	$30 338	$33 371	$35 394	$37 416	$342 814

Figura 9.6 Costo de ventas

Cálculo de la utilidad neta

La utilidad bruta menos los gastos de ventas, administrativos y otros dan por resultado las ganancias netas o utilidades netas antes del impuesto sobre la renta:

Utilidad bruta – Gastos generales y administrativos
+ Otros (ingresos/gastos) = Utilidad neta (ingreso neto)

Otra forma de calcular la utilidad neta es:

Utilidad neta = Ventas – Todos los gastos (antes de impuestos)

CONSEJO



Si usted tiene una Corporación C (clasificada así en Estados Unidos) la utilidad neta son las *ganancias antes de intereses e impuestos* (EBIT, por sus siglas en inglés). Otros tipos de entidades no pagan sus propios impuestos y, por tanto, no se registra el impuesto sobre la renta.

En el estado de resultados, los gastos de ventas y los gastos generales y de administración siguen a la utilidad bruta.

Los gastos generales y administrativos (G & A, por sus siglas en inglés), comúnmente denominados gastos indirectos, es el monto que costaría cada mes (o el periodo de que se trate) mantener las puertas abiertas a pesar del volumen de ventas y no está directamente asociado con la producción.

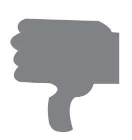
A medida que crece el negocio, usted puede esperar que sus gastos G & A crezcan conforme contrata más personal e incrementa sus gastos en marketing y ventas. Por lo general, sus gastos G&A se consideran fijos ya que rubros como renta, servicios públicos, nómina de oficina, honorarios profesionales y otros costos no cambian con frecuencia. Otros ingresos y gastos son aquellos no recurrentes.

Preparación del estado pro forma de flujos de caja

El estado pro forma de flujos de caja muestra la forma en que usted espera ver el dinero moverse dentro y fuera de su empresa. El monto de caja que queda al final del mes puede utilizarse después, cuando tenga un déficit de flujo de caja, el cual también muestra cuánto necesita pedir prestado para poder pagar sus cuentas del periodo.



TRAMPA



No confunda utilidad y flujo de caja. No es inusual ver déficits de flujos de caja en una empresa redituable, en especial si la actividad del negocio experimenta fuertes fluctuaciones de temporada. Usted puede tener un mes rentable pero también un déficit de flujo de caja como resultado de compra inventario el mes anterior que recién ahora adquiere el carácter de exigible. Los déficits de su flujo de caja pro forma son un indicio de cuánto dinero necesita pedir prestado para mantener las cuentas por pagar al corriente.

Preparación de las proyecciones de flujo de caja y determinación del financiamiento que se requiere

Esta sección de su plan financiero le ayudará a determinar cuánto dinero necesitará pedir prestado para sustentar las operaciones (pagar sus cuentas a tiempo). Su estado de flujo de caja registra las transacciones específicas que afectan el monto de caja disponible y demuestra la forma en que se puede utilizar el efectivo durante un periodo específico. También mostrará cuándo usted tiene exceso de efectivo y cuándo ocurre un déficit.

El flujo de caja positivo ocurre cuando el efectivo que se recibió supera las deudas que son exigibles en el momento. Un déficit ocurre cuando las deudas pagaderas dentro de un periodo específico superan sus entradas de caja. Para apreciar un estado de flujo de caja muestra vea la figura 9.7.

CONSEJO



Cuando redacte su plan financiero, recomiendo que utilice las proyecciones de flujo de caja mensuales durante el primer año y las proyecciones anuales en adelante.

Ingreso de caja

El primer registro que aparece en su estado de resultados es su balance de caja, que representa el efectivo que entra al negocio como efectivo por ventas y actividades de operación. Si tiene otras fuentes de ingresos de inversiones en propiedad corporativa y actividades financieras, como pagos de créditos de dinero que usted prestó a otros, inclúyalas también en los montos de caja.

Egresos de caja

Las salidas de efectivo ocurren cuando el dinero se mueve hacia afuera del negocio para pagar las cuentas y los empleados así como para hacer compras. Para este

	Cuentas por cobrar 30 días 40.00%			Cuentas por cobrar 60 días 60.00%									
	Mes 1	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**Total**
Saldo de caja al inicio del ejercicio	$100 000	–$68 120	$4 881	$19 207	$19 163	$15 133	$4 293	–$11 350	–$25 965	–$34 240	–$41 101	–$45 843	
Entrada de efectivo (ingreso)													
Cuentas por cobrar a 30 días 40.00%		$40 850	$20 900	$23 750	$19 950	$19 000	$19 000	$23 750	$26 600	$28 500	$31 350	$33 250	$286 900
Cuentas por cobrar a 60 días 60.00%			$61 275	$31 350	$35 625	$29 925	$28 500	$28 500	$35 625	$39 900	$42 750	$47 025	$380 475
Fondos provenientes de préstamo		$80 000											
Ventas en efectivo y entradas de caja													
Otros													
Total entradas de efectivo	$100 000	$120 850	$82 175	$55 100	$55 575	$48 925	$47 500	$52 250	$62 225	$68 400	$74 100	$80 275	
Efectivo disponible	$100 000	$52 731	$87 056	$74 307	$74 738	$64 058	$51 793	$40 900	$36 260	$34 160	$33 000	$34 432	
Salida de efectivo													
Materias primas	$16 125	$8 250	$9 375	$7 875	$7 500	$7 500	$9 375	$10 500	$11 250	$12 375	$13 125	$13 875	$111 000
Mano de obra de producción	$19 888	$10 175	$11 563	$9 713	$9 250	$9 250	$11 563	$12 950	$13 875	$15 263	$16 188	$17 113	$136 900
Empaque	$1 075	$550	$625	$525	$500	$500	$625	$700	$750	$825	$875	$925	$7 400
Llegada de envíos	$1 290	$660	$750	$630	$600	$600	$750	$840	$900	$990	$1 050	$1 110	$8 880
Comisiones por ventas	$5 106	$2 613	$2 969	$2 494	$2 375	$2 375	$2 969	$3 325	$3 563	$3 919	$4 156	$4 394	$35 150
Artículos de oficina	$102	$90	$66	$22	$150	$30	$50	$600	$180	$268	$775	$60	$2 291
Renta	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$55 000
Viajes	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$5 500
Capacitación	$0	$0	$300	$0	$0	$1 500	$0	$0	$290	$0	$0	$0	$2 090
Marketing y promoción													$0
Papelería	$0	$540	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$540
Folletos	$0	$900	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$900
Sitios en la red	$1 500	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$110
Artículos promocionales	$0	$0	$0	$400	$0	$0	$500	$0	$0	$0	$600	$0	$1 500
Publicidad	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$8 635
Cuotas y suscripciones													$0
Consultoría	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$16 500
Contabilidad	0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$2 000	$2 000
Nómina	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$53 768
Carga de nómina/impuestos	$2 478	$1 506	$1 645	$1 406	$1 414	$1 414	$1 645	$1 784	$1 876	$2 015	$2 108	$2 200	$19 067
Prestaciones de grupo	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$16 315
Intereses	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$8 800
Cargos por servicios bancarios	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$1 100
Licencias y honorarios	$500	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Servicios públicos y teléfono	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$22 000
Otros	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Reparaciones y mantenimiento	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$3 000
Seguros	$10 000	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Subtotal	$75 120	$42 850	$44 359	$40 685	$38 855	$40 735	$44 543	$48 265	$49 750	$53 221	$55 943	$59 243	$518 446
Otras salidas de efectivo													
Compras de capital													
Construcción de edificio													
Decoración	$5 000												
Elementos de instalación y equipo	$65 000												
Instalación de elementos y equipo	$8 000												
Remodelación	$10 000												
Pagos del arrendamiento													
Capital del préstamo					$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$40 000
Gastos del propietario	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$50 000
Cuentas por pagar (60 días)			$18 490	$9 460	$10 750	$9 030	$8 600	$8 600	$10 750	$12 040	$12900	$14 190	$114 810
Otras													
Subtotal	$93 000	$5 000	$23 490	$14 460	$20 750	$19 030	$18 600	$18 600	$20 750	$22 040	$22 900	$24 190	$204 810
Total salidas de efectivo	$168 120	$47 850	$67 849	$55 145	$59 605	$59 765	$63 143	$66 865	$70 500	$75 261	$78 843	$83 433	$680 406
Balance de efectivo	–$68 120	$4 881	$19 207	$19 163	$15 133	$4 293	–$11 350	–$25 965	–$34 240	–$41 101	–$45 843	–$49 001	

Figura 9.7 Estado de flujos de caja – ABC Example Manufacturing Company

momento usted debe tener terminada la hoja de cálculo de sus gastos generales y administrativos. Incluya el(los) monto(s) del "total de gastos generales y administrativos" en la parte de "salidas de efectivo" de la proyección del flujo de caja (figura 9.7).

Existen dos tipos de salidas de efectivo:

1. *Efectivo que se utiliza para las actividades de operación*: éste es el dinero que usted gasta para hacer negocios. Son las actividades de operación no monetarias que producen ingresos o se utilizan en actividades de operación.
2. *Efectivo que se utiliza en las actividades de inversión y financiamiento*: éstas incluyen compras de activos fijos y pagos de préstamos.

Cálculo del flujo de caja neto

Para calcular su flujo de caja neto, simplemente determine la diferencia entre las entradas y las salidas de efectivo. Si el resultado es un número negativo, éste es el monto de financiamiento que necesitará en ese periodo para cumplir las obligaciones del negocio.

Diferencia entre flujo de caja y rendimiento

No confunda rendimiento con flujo de caja (positivo o negativo). Existe una diferencia significativa entre el flujo de caja y la utilidad.

CONSEJO



Usted puede ser rentable y aún tener una posición de caja negativa. Es muy común que un nuevo negocio presente una posición de flujo de caja negativo por un periodo limitado.

Recuerde, el flujo de caja es el cambio en su balance de caja durante un periodo específico. Este resultado representa la diferencia entre el monto de cuentas que usted tiene que pagar y cuánto ha cobrado de sus clientes y tiene a mano. Recuerde, cualquier cosa que usted compre a crédito en un mes es usualmente pagadero al siguiente mes y necesita ser incluido en sus proyecciones de flujo de caja.

Por ejemplo, cuando el negocio está en sus comienzos, muy probablemente se gaste más dinero en consolidarlo de lo que se haría normalmente. Esto se debe a que tiene que comprar inventario y materias primas, pagar primas anuales de seguros y hacer otros gastos que requieren que se compren o prepaguen grandes cantidades.

Tratamiento de las proyecciones de flujo de caja negativas

Las proyecciones negativas de flujo de caja simplemente indican cuánto dinero necesitará para pagar sus cuentas a tiempo. Desde una perspectiva práctica sus opciones son acordar por anticipado con su banco el otorgamiento de una línea de crédito para cubrir el déficit o pagos diferidos o plazos más largos con sus proveedores para sus gastos de arranque u otras situaciones especiales.

Balance general

Su balance general representa la condición financiera de su empresa en un momento específico. Identifica cuánto vale su empresa, así como cuánto posee y debe. Desde una perspectiva contable la fórmula es:

Activos = Pasivos + Capital contable

Como propietario del negocio, me gusta pensar de esta manera:

Capital contable = Activos – Pasivos

Todo lo que posee la empresa (sus activos) proviene del dinero que usted ha invertido en la empresa y de cualquier suma que haya pedido prestada o de las utilidades netas que usted conservó y utilizó para comprar algo.

Estructura del balance general

La figura 9.8 presenta una muestra de un balance general.

Activos		**Pasivos**	
Caja	–$49 001	Pasivo corriente	
		Cuentas por pagar	$12 470
Activo corriente			
Cuentas por cobrar	–$667 375	Pasivos a largo plazo	
Inventario	$60 675	Capital contable del propietario	–$603 171
Activos fijos			
Equipo	$65 000		
Total activos	–$590 701	Total pasivos y capital contable del propietario	–$590 701

Figura 9.8 Balance general

Activos

El orden en el cual aparecen los rubros en el balance general se basa en un concepto relativamente simple. Todas las listas de activos empiezan con el activo que es más fácilmente "convertible" en efectivo y continúa con los más difíciles de convertir en efectivo. Por lo tanto, todos los balances generales relacionan el efectivo como el primer activo.

Con frecuencia usted verá unos cuantos activos relacionados como activos corrientes, que son los que más probablemente sean convertidos en efectivo en el plazo de un año. Por ello, tanto los activos como las cuentas por cobrar y el inventario típicamente se incluyen en una subclase denominada "activos corrientes".

La siguiente clase de activos son los activos "fijos", los cuales incluyen maquinaria, mobiliario, edificios, terrenos, etc. Los gastos que se realizan para su adquisición contemplan un uso a largo plazo y por lo tanto no son activos corrientes. Debido a que fueron adquiridos para un uso a largo plazo, el gasto se prorratea durante el periodo estimado en el que será utilizado. Esto se llama *depreciación*. Por ejemplo, si usted compró una computadora por 1 000 dólares y estima que la tendrá por cinco años, debe depreciarla 200 dólares por año.



CONSEJO

Por supuesto, existen muchas formas de depreciar los activos, incluso cantidades aceptables por el impuesto sobre rentas. Consulte con su contador si tiene preguntas detalladas sobre la depreciación.

La mayoría de los balances generales discriminan el gasto total sobre activos fijos con una línea separada para acumular la depreciación, que es sólo una manera de decir "ésta es toda la depreciación considerada hasta este punto". Luego, esa cifra se resta del total para dar al lector una idea del valor residual de los activos fijos. Mi hoja de cálculo muestra no incluye la depreciación porque el negocio es una empresa nueva y no ha terminado un año completo de operación. Por tanto, en el segundo año la depreciación de los activos empieza a acumularse.

La última categoría de activos es "otros activos", que pueden incluir muchos rubros diferentes como patentes, derechos de propiedad intelectual, depósitos, pagarés por cobrar a largo plazo, y, en general, cualquier otro gasto por un producto o servicio que se mantendrá por más de un año y tiene un valor.

Pasivos

Los *pasivos* son las obligaciones que debe la empresa, como deudas a proveedores o vendedores. Tal como los activos, estos elementos se relacionan en el orden en el cual es más probable que sean "usados" como efectivo. Por lo tanto, los pasivos corrientes, que son aquellos que serán pagados en un año, incluyen deudas comerciales por pagar, impuestos de nómina por pagar, provisiones para nómina y otros

gastos (si se informa sobre una base de acumulación), pagarés a corto plazo y la porción actual de su deuda a largo plazo que será pagada dentro de un año.

La siguiente categoría son los pasivos a largo plazo, que son aquellos cuyo pago será efectuado en un plazo mayor de un año. Este rubro incluye pagarés del banco, accionistas y otros prestamistas.

Capital contable

El capital contable incluye la inversión inicial que realizó para comprar acciones de la empresa, así como cualesquiera otras acciones compradas por la empresa a modo de acciones en cartera. También se debe incluir en el capital contable una cuenta denominada "utilidades retenidas", que es una porción del ingreso neto que fue reinvertido o retenido por el negocio en lugar de ser pagado como dividendos a los propietarios. Otra manera de ver esta cuenta es considerarla como el total de utilidades netas acumuladas por la empresa desde su inicio.

Preparación del balance general

El propósito del balance general es mostrar la situación financiera del negocio, que incluye un resumen de los activos, pasivos y capital contable del propietario.

Cálculo del valor de los activos

Si usted siguió mis instrucciones, debe ser capaz de reunir toda la información que necesita para su balance general a partir de su estado de flujo de caja:

- *Efectivo*: inserte el número final de efectivo de su estado de flujos de caja pro forma en la primera línea de su balance de resultado bajo "activos".
- *Cuentas por cobrar*: este rubro también proviene de su estado de flujo de caja pro forma.
- *Inventario*: usted puede articular esta cuenta restando el número de inventario inicial y del final de su estado de flujo de caja pro forma.
- *Gastos prepagados*: la porción no utilizada de un gasto prepagado se debe incluir aquí.
- *Equipo, terreno, edificios*: éstos son activos a largo plazo.

Cálculo de los pasivos (cuánto debe)

Los pasivos representan el dinero que el negocio debe a sus proveedores, empleados y el impuesto sobre rentas que todavía debe pagar.

- *Pasivos corrientes*: bajo este encabezado se incluyen sus cuentas por pagar (créditos comerciales), deudas que serán pagadas en un periodo de un año.
- *Pasivos a largo plazo*: en este rubro se incluye cualquier deuda que esté aún pendiente de pago después de un año.

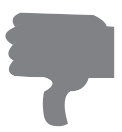
Cálculo del capital contable

En el momento de arranque del negocio, su capital contable aparecerá como un número negativo, que es el monto de financiamiento que usted requerirá. Para determinar el capital contable del propietario y las ganancias retenidas, reste el total de pasivos del total de activos. El resultado representará el monto de capital contable que usted tiene en el negocio.

Empleo del balance general para determinar utilidad o déficit

Trabajar en la preparación de su balance general pro forma le mostrará cuánto financiamiento externo necesitará. Tome los resultados proyectados de las actividades de operación del negocio (del estado de resultados) entre los cuales debe considerar la utilidad, compra de activos y cualquier deuda adicional en la que incurra y, con base en la siguiente simple fórmula, estime el exceso de utilidades o déficit:

Capital contable = Activos – Pasivos



TRAMPA

Un déficit se puede presentar muy fácilmente a medida que se incrementan las ventas. Para seguir creciendo, la empresa necesita incrementar su base de activos con el fin de realizar compras adicionales (inventario, equipo, etc.), y, si no tiene una caja interna adecuada para financiarlas, el dinero deberá solicitarse en préstamo.

Análisis del punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio depende de cuatro variables específicas:

1. Los costos fijos de producción del producto.
2. Los costos variables de producción del producto.
3. El precio unitario del producto.
4. Las ventas esperadas de unidades del producto (algunas veces llamadas ventas proyectadas).

Costos variables por unidad	$170.00	Total de costos variables	85 000
Costos fijos	$14 000.00	Total de costos	99 000
Ventas esperadas por unidad	500	Total ingreso	$200 000.00
Precio por unidad	$400.00	Total utilidad	$101 000.00
Utilidad por unidad	$230.00		
Número de unidades para llegar al punto de equilibrio	**61**		

Figura 9.9 Análisis del punto de equilibrio muestra

El cálculo del punto de equilibrio implica determinar el número de unidades que deben venderse con el fin de producir una utilidad de cero (pero recuperar todos los costos relacionados). Vea figura 9.9 donde se presenta un análisis de punto de equilibrio muestra.

Punto de equilibrio = Costo fijo/(Precio unitario × Costo variable por unidad)

Usted puede descargar una copia gratis de mi hoja de cálculo del análisis de punto de equilibrio en www.sbishere.com.

Comprensión del punto de equilibrio

A pesar de que su punto de equilibrio puede variar de mes en mes, esta herramienta puede utilizarse para calcular el volumen de ventas que se requiere para recuperar el total de costos variables y fijos asociados con la producción de un producto o servicio.

Después de que se llega al punto de equilibrio, se empieza a obtener ganancias. Esta herramienta es una ayuda fabulosa cuando se trata de tomar decisiones estratégicas, sobre temas como niveles de fijación de precios y combinación más favorable de costos fijos y variables.



CONSEJO

Recuerde que cada vez que usted cambia parámetros en el análisis de punto de equilibrio, el volumen unitario del punto de equilibrio, así como el riesgo implicado, también cambian.

Análisis de sensibilidad

El propósito del análisis de sensibilidad es calcular la sensibilidad de la firma ante los cambios en las ventas y los gastos. El resultado le permitirá ver lo que le ocurre a la salud financiera del negocio cuando las ventas bajan o se incrementan los costos.

Personalmente, me gusta crear cuando menos tres escenarios distintos, cada uno de los cuales utiliza distintos supuestos; por ejemplo:

1. Caída de ventas de 10 por ciento y mismo porcentaje de incremento de costos. En este escenario intencionalmente bajé las ventas 10 por ciento y aumenté los costos en la misma proporción a lo largo del pizarrón. Si no puedo obtener una pequeña ganancia utilizando estos supuestos, entonces el negocio es bastante vulnerable a las fluctuaciones imperantes en la economía. En un caso como éste yo revisaría mis gastos y vería si puedo recortar los costos para proporcionar un poco más de espacio para absorber un cambio significativo en la estructura financiera de la empresa.
2. Las ventas permanecen igual y los costos se incrementan 20 por ciento. Este caso es similar al primer escenario excepto que los costos se han incrementado mucho más, mientras que los ingresos (ventas) no se han modificado. Nuevamente, ésta es una rápida forma de verificar cuán delicada es la situación financiera de la empresa ante importantes aumentos de costos.
3. Las ventas aumentan 20 por ciento y los costos sólo 10 por ciento. En un mundo perfecto puedo aumentar las ventas para compensar cualquier aumento de mis costos de negocios.

Usted puede cambiar estos números para adaptarlos a su visión del clima económico, tendencias de la industria y sus habilidades de la administración.

Análisis de índices financieros: Comprensión de los indicadores financieros

Su banquero utilizará índices financieros para tomar una decisión de crédito. Usted desea asegurarse que entiende lo que sus índices significan. De esa manera, si los índices de su plan financiero están un poco mal, puede explicar las causas de ello.

Índice de liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a medida que se transforman en exigibles. Los índices de liquidez incluyen el índice de liquidez corriente y la razón de liquidez inmediata.

Índice de liquidez corriente

El índice de liquidez corriente es una forma de medir la liquidez de su negocio.

Cálculo Los activos corrientes se dividen por los pasivos corrientes.

Qué significa Una empresa con un índice de liquidez corriente de 1:1 significa que tiene un dólar en activos corrientes para cubrir cada dólar en los pasivos corrientes.

Fíjese un índice de liquidez total arriba de 1:1 y tan cerca de 2:1 como sea posible. Otra forma de ver esta relación es considerar que si usted tuvo un índice de liquidez total de 2:1 en cualquier mes, significa que tendrá un mes extra de efectivo (o activos) para pagar sus cuentas.

Un problema del índice de liquidez total es que pasa por alto la oportunidad del efectivo recibido y pagado. Por ejemplo, si todas las cuentas fueran exigibles esta semana y el inventario es el único activo corriente pero no se venderá hasta el final del mes, el índice de liquidez total dice muy poco acerca de la capacidad de sobrevivencia de la empresa.

Razón de liquidez inmediata

Ésta es la razón entre todos los activos que son rápidamente convertibles en efectivo y todos los pasivos corrientes. Excluye específicamente al inventario.

Cálculo Los activos corrientes menos el inventario se dividen entre los pasivos corrientes.

Qué significa La razón de liquidez inmediata indica hasta qué punto usted puede pagar los pasivos corrientes sin depender de la venta del inventario, o qué tan rápidamente puede pagar sus cuentas. En general, una razón de 1:1 es buena e indica que usted no depende de la venta del inventario para cumplir con sus obligaciones.

Aunque esta razón es un poco mejor que el índice de liquidez total, todavía pasa por alto la oportunidad de los ingresos y de los pagos.

Índices de seguridad

Los índices de seguridad indican la vulnerabilidad del negocio ante los riesgos. Por ello, son los índices que con mayor frecuencia utilizan los acreedores para determinar la capacidad del negocio para pagar los préstamos. Existen dos tipos de índices de seguridad que debe incluir en su plan de negocios.

Índice de deuda a capital contable

El índice de deuda a capital contable señala la relación entre el capital invertido por los propietarios y los fondos provistos por los prestamistas.

Cálculo Los pasivos totales se dividen entre el capital contable total (los préstamos a accionistas son considerados capital contable).

Qué significa Este índice permite comparar qué porción del negocio se financió a través de deuda y cuánta a través de capital contable. Para este cálculo es práctica común incluir préstamos de propietarios sobre capital contable en lugar de deuda.



CONSEJO

Desde el punto de vista del prestamista, mientras mayor sea el índice, más grande es el riesgo para un acreedor presente o futuro. Lo ideal es mantener un índice de deuda a capital contable en el rango de 1:1 a 4:1.



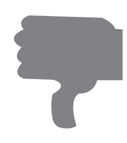
CONSEJO



La mayoría de los prestamistas observan pautas y límites de crédito para el índice de deuda a capital contable. Por ejemplo, un índice de 2:1 es el que comúnmente se utiliza como el límite superior para muchos créditos a empresas pequeñas.



TRAMPA



Demasiada deuda puede poner en riesgo su negocio, mientras que muy poca puede significar que usted no aprovecha al máximo el potencial de su negocio, lo que a la larga puede dañar su rendimiento general. Esta observación es válida en particular para las empresas grandes en donde los accionistas quieren una recompensa mayor (tasa de dividendo) que los prestamistas (tasa de interés). Si piensa que usted podría estar en esta situación, hable con un contador o asesor financiero.

Razón de cobertura de intereses y capital de una deuda

La razón de cobertura de intereses y capital de una deuda indica en qué medida su flujo de caja cubre la deuda y la capacidad del negocio para incurrir en deudas adicionales.

Cálculo Las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) se divide entre la porción actual de deuda + interés.

Qué significa La razón de cobertura de intereses y capital de una deuda muestra qué proporción de sus utilidades de efectivo están disponibles para el pago de la deuda. Los prestamistas observan este índice para determinar si existe el efectivo adecuado para hacer los pagos del préstamo. Fíjese un número arriba de 1.

Índices de rendimiento

Los índices que se explican en esta sección miden la capacidad del negocio para generar ganancias.

Índice de crecimiento de ventas

El índice de crecimiento de ventas es el porcentaje de incremento o decremento de las ventas entre dos periodos.

Cálculo Periodo actual de ventas dividido por el periodo anterior de ventas.

Qué significa Usted realmente desea mostrar un incremento uniforme de las ventas. Si los costos e inflación global están en ascenso, debe estar atento ante un incremento relacionado de sus ventas. Si esta correlación no existe, el indicador le señala que sus precios de venta no evolucionan de acuerdo con sus costos.

Costo de las mercancías vendidas (COGS, por sus siglas *en* inglés) a ventas

El índice de mercancías vendidas (COGS, por sus siglas en inglés) a ventas indica el porcentaje de ventas que se utiliza para gastos, que varía directamente con las ventas.

Cálculo El costo de las mercancías vendidas se divide entre las ventas.

Qué significa Fíjese un índice estable como indicador de que la empresa controla sus márgenes brutos. Compare su negocio con otros que operan en la misma industria para ver si controla los costos de producción.

Margen de utilidad bruta

El índice del margen de utilidad bruta es un indicador del monto de ganancias que generan sus productos sin considerar los costos de venta y administración.

Cálculo El margen bruto se divide entre las ventas.

Qué significa Compare su negocio con otros que operan en la misma industria para saber si el suyo funciona tan rentablemente como debería. Observe la tendencia mes a mes. ¿Se mantiene? ¿Mejora? ¿Se deteriora? ¿Existe suficiente margen bruto para cubrir sus costos de operación? ¿Todos sus productos generan un margen bruto positivo?

Costos de ventas, generales y administración a índice de ventas

Los costos de ventas, generales y de administración a índice de ventas representa el porcentaje de los costos de ventas generales y administración cuando se comparan con las ventas.

Cálculo Los gastos generales y de administración se dividen entre las ventas.

Qué significa Fije un porcentaje uniforme o decreciente que indique que la empresa está controlando sus gastos indirectos.

Margen de ganancias neto

El índice de margen de ganancias neto muestra qué porcentaje de ganancias genera cada dólar de ventas.

Cálculo El ingreso neto se divide entre las ventas.

Qué significa Compare sus resultados con otros negocios que participan en la misma industria para ver si el suyo opera tan rentablemente como debería. Observe la tendencia mes a mes. ¿Se mantiene? ¿Mejora? ¿Se deteriora? ¿Genera las suficientes ventas para dejar una ganancia aceptable? La tendencia mensual le puede mostrar el nivel de eficiencia con el que maneja sus costos de operación o de estructura.

Índice de rendimiento del capital

El índice de rendimiento del capital contable determina la tasa de rendimiento de la inversión de su negocio. Para los propietarios o accionistas éste es el índice más importante porque muestra los hechos duros acerca del negocio: ¿Genera suficiente ganancia para compensar el riesgo de estar en el negocio?

Cálculo El ingreso neto se divide entre el capital contable total.

Qué significa Compare el rendimiento del capital contable con otras alternativas de inversión, como una cuenta de ahorros, acciones o bonos. Compare su índice con el de otros negocios que operen en la misma industria o similar.

Rendimiento de los activos

El rendimiento de los activos (ROA, por sus siglas en inglés) se considera una medida de la eficiencia con que se utilizan los activos para generar ganancias. (Este índice no es muy útil para la mayoría de los negocios.)

Cálculo El ingreso neto se divide entre los activos totales.

Qué significa El ROA muestra el monto de ingresos por cada dólar invertido en activos. Las tendencia anual puede ser un indicador, pero esté atento ante los cambios en la cifra de los activos totales a medida que deprecia sus activos (un decremento o incremento en el denominador puede afectar al índice y no significa necesariamente que el negocio esté mejorando o en declinación).

Dólares de utilidad discrecional del propietario

Los dólares de utilidad discrecional del propietario son el monto de ingreso generado por la empresa que está disponible para el propietario.

Cálculo Salarios de funcionarios + Ingreso neto + Impuesto sobre rentas.

Qué significa Obviamente, queremos que éste sea un número tan alto como sea posible para proporcionar al propietario abundantes ingresos así como múltiples oportunidades.

Porcentaje de utilidad discrecional del propietario

El porcentaje de utilidad discrecional del propietario es el porcentaje de utilidades en relación con las ventas antes de que se paguen la compensación del propietario o los impuestos sobre la renta.

Cálculo (Salarios de funcionarios + ingreso neto + impuesto sobre rentas) dividido entre las ventas.

Qué significa Fije porcentajes estables o crecientes de año en año. La empresa debe ser capaz de pagar al propietario así como producir una utilidad para continuar las operaciones.

Índices de eficiencia

Los índices de eficiencia, que también pueden ser llamados índices de administración de activos, son un indicador de cuán eficientemente maneja la empresa sus activos.

Días en cuentas por cobrar

Los días en cuentas por cobrar es un cálculo que muestra el número promedio de días que toma la cobranza de sus cuentas pendientes de cobro (número de días de ventas en cuentas por cobrar).

Cálculo (Cuentas por cobrar divididas entre las ventas) × 360.

Qué significa Busque las tendencias que indiquen un cambio en los hábitos de pago de sus clientes. Compare los días calculados en cuentas por cobrar con sus términos establecidos. Compare los estándares de la industria. Revise el envejecimiento de las cuentas por cobrar y familiarícese con los hábitos de pago de sus clientes y esté atento ante cualquier cambio que pueda indicar un problema.

Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar es el número de veces que los créditos comerciales rotan o se pagan durante el año.

Cálculo Las ventas se dividen entre las cuentas por cobrar.

Qué significa Mientras más alto sea el (índice) de rotación, más corto será el tiempo que transcurra entre las ventas y la cobranza del efectivo. Compare con los estándares de la industria.

Días en cuentas por pagar

Los días en las cuentas por pagar es un cálculo que muestra el tiempo promedio que las deudas comerciales están pendientes antes de ser pagadas (número de días de ventas a costo en cuentas por pagar).

Cálculo (Cuentas por pagar divididas entre el costo de los bienes vendidos) × 360.

Qué significa Busque tendencias que indiquen un cambio en sus hábitos de pago. Compare los días calculados en cuentas por pagar con los términos ofrecidos por sus proveedores. Compare con los estándares de la industria. Revise el envejecimiento de las cuentas por pagar y familiarícese con los términos que ofrecen sus proveedores.

Rotación de cuentas por pagar

La rotación de las cuentas por pagar es el número de veces que las deudas comerciales rotan durante el año.

Cálculo El costo de los bienes vendidos se divide entre las cuentas por pagar.

Qué significa Mientras más alta sea la rotación, menor será el tiempo entre la compra y el pago. Una rotación baja puede indicar que existe un déficit de efectivo para pagar sus cuentas o alguna otra razón para un retraso en el pago.

Días en inventario

Los días en inventario es un cálculo que muestra el número de días promedio que se necesitan para vender su inventario.

Cálculo (El inventario dividido por el costo de los bienes vendidos) × 360.

Qué significa Busque las tendencias que indican un cambio en sus niveles de inventario. Compare los días calculados en el inventario para su ciclo de inventario. Compare con los estándares de la industria.

Rotación de inventario

La rotación de inventario es un cálculo que muestra el número de veces que rota (o vende y después repone) el inventario durante el año.

Cálculo El costo de los bienes vendidos se divide entre el inventario.

Qué significa En general, una rotación de inventario alta indica una buena administración del inventario. Pero un índice alto también puede significar que existe un déficit de inventario. Una rotación baja puede indicar excedentes de existencias o inventario obsoleto. Compare con los estándares de la industria.

Ventas al índice total de activos

La proporción de las ventas al índice total de activos indica cuán eficientemente su negocio genera ventas por cada dólar de activos.

Cálculo Las ventas se dividen entre los activos totales.

Qué significa Este índice es un indicador de volumen que se puede utilizar para medir la eficiencia de su negocio de año en año.

Ventas por empleado

El cálculo de las ventas por empleado arroja la cantidad de dólares de ventas por cada empleado de tiempo completo.

Cálculo Ventas divididas entre el número de empleados.

Qué significa Usted desea maximizar sus ventas por empleado. Este índice muestra la cantidad de ventas generada por cada miembro del personal. Compare con los estándares de la industria.

Margen de utilidad bruto sobre los activos fijos

El índice del margen de utilidad bruto sobre los activos fijos indica cuán eficientemente el negocio utiliza sus activos fijos.

Cálculo Utilidad bruta dividida entre los activos fijos netos.

Qué significa Este indicador muestra el monto de los dólares de utilidad bruta generada por cada dólar de activos fijos (depreciación neta). Cuidado: las compras importantes de activos fijos pueden causar un efecto negativo en el ejercicio corriente.

Formateo del plan financiero

Utilice Excel u otra hoja de cálculo de otro programa de software para formatear su plan financiero.

Resumen del plan financiero

Elabore una breve perspectiva general para los lectores de forma que puedan entender el dinamismo que implica la iniciativa. Usted debe incluir el tipo y monto de financiamiento requerido. Proporcione a los lectores que estén ocupados un resumen ejecutivo de lo que usted trata de lograr. Cuando ellos deseen más detalles, aceptarán el plan. Explique cómo su plan financiero va a mejorar la eficacia, eficiencia y operaciones del negocio. Vincule los puntos entre su filosofía de la administración de efectivo y las mejoras específicas que estimularán el crecimiento.

Desempeño anterior y situación actual

Proporcione a los lectores su plan de negocios con una instantánea de su situación actual y desempeño pasado para que conozcan el contexto de su plan financiero. Incluya cualesquier cambios significativos en su posición financiera, cambios importantes del mercado o de la competencia y otros asuntos que hayan afectado el negocio.

Para los negocios existentes La mayoría de los propietarios desarrollan una sensación de lo que la empresa hace. Recuerde, ésta es su percepción subjetiva y sólo debe jugar un rol en la planeación de las operaciones en marcha. Por ejemplo, usted puede sentir que no es compensado de manera apropiada cuando compara la cantidad de tiempo que invierte. Un plan que exige que usted trabaje largas horas debe establecer, en su mente, que los beneficios derivados de su implementación valgan el esfuerzo. Es aquí donde un plan financiero empieza a tener sentido porque le permite cuantificar los resultados de sus esfuerzos de la operación de su negocio.

Para un negocio existente incluya cuando menos los estados financieros de los últimos tres años (en el apéndice del plan de negocios) además de una selección de gráficas, tablas, indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés), y los indicadores financieros que muestran en dónde ha estado el negocio, la posición actual y hacia dónde se dirige. Restrinja sus comentarios a la parte financiera del negocio porque el lector puede obtener el resto de la información directamente del plan de negocios.

Para negocios nuevos Si el negocio no opera actualmente, no existe una historia que examinar o de la cual hablar. Sin embargo, probablemente usted conoce el trabajo general del tipo de operación que está considerando. Si desea seguir el camino en la misma línea de productos o servicios que ha vendido para su anterior patrón, lo que ha aprendido como empleado le ayudará a ensamblar su fotografía financiera.

CONSEJO



Si el tiempo es escaso, puede utilizar una hoja de cálculo y un estado de resultados de la industria como muestra de comparación (disponible en www.bizminer.com). Sin embargo, si usted tiene tiempo para hacer una serie completa de proyecciones, éstas le ayudarán a solidificar su solicitud de financiamiento. Además, usted obtiene el beneficio extra si las utiliza como herramienta de administración y administrativa.

Al empezar un nuevo negocio usted puede utilizar una muestra de la industria de www.bizminer.com, pero siempre la mejor opción es preparar su propio plan financiero. Sugiero que una nueva empresa incluya ambos enfoques, porque la muestra de la industria le permitirá conocer las directrices que le darán un lugar para empezar a preparar su propio plan. Estos ejemplos le proporcionarán promedios en montos de moneda y porcentajes y proveerán a los lectores de su plan algo con qué comprar sus proyecciones y planes. Finalmente, incluir la muestra de la industria le ganará la confianza del lector porque demuestra la profundidad o investigación y esfuerzo que ha invertido en la preparación del plan de negocios.

TRAMPA



Un plan de negocios sin proyecciones financieras es un sueño. No caiga en la trampa de elaborar un plan de negocios que no refleje financieramente sus planes, porque ello impedirá que el lector conozca si será rentable o no. En mi experiencia éste es uno de los más grandes errores que los negocios que quiebran tienen en común: no incluyen un plan financiero.

Metas financieras

Para mantener la viabilidad, un negocio necesita cumplir sus objetivos financieros. Las metas financieras establecen el punto de referencia que se utilizará para medir el progreso del negocio y asegurarse de que éste se mantiene viable.

Las metas financieras que debe incluir son los costos asociados con llevar a cabo las actividades planeadas (campañas de marketing, expansión, nuevas líneas de productos, etc.), tasa de rendimiento para los propietarios del negocio, obligaciones de deuda, cómo se pagarán los gastos menores y el reemplazo de computadoras, equipo o bienes raíces.

Márgenes de utilidad Sea claro acerca de los márgenes de utilidad brutos y netos que espera lograr. En esta fase es en donde los estados financieros pro forma bien preparados son útiles como herramienta de planeación. Una vez que usted tiene registrada la información, puede cambiar las variables, lo que le permitirá experimentar con diferentes escenarios antes de que haga públicos sus márgenes de utilidad esperados.

Deuda Establezca el monto del financiamiento que necesitará, tasa de interés, términos y plan de pago.

Equipo, instalaciones y bienes raíces Asegúrese de incluir un presupuesto para mantenimiento, reparación y reemplazo del equipo obsoleto o gastado y otra partida para los bienes raíces durante el periodo que cubre el plan de negocios.

Rendimiento de la inversión para los propietarios Documente cualesquier honorarios de administración, salarios o dividendos que serán pagados a los propietarios.

Costos de implementación Considere los gastos que se requerirán para implementar sus planes, entre ellos los de publicidad, marketing, capacitación y cualesquier otros artículos.

Gastos inesperados Incluya las consideraciones de cómo usted cumplirá los gastos menores y reemplazará computadoras, equipo y otros activos fijos conforme llegan al fin de su ciclo de vida.

Revisión de la realidad: Revise y haga los ajustes finales

Según mi experiencia, siempre es una buena práctica tomar un corto descanso lejos del proceso de planeación financiera. Le dará un descanso a su mente y le permitirá ver las hojas de cálculo desde una perspectiva fresca.

La perspectiva de planeación de negocios pro forma supone que los eventos ya han ocurrido. Los estados pro forma siguen el mismo formato y estilo que los estados financieros regulares, lo cual permite la fácil comparación con los estados financieros anteriores o una muestra de la industria.



CONSEJO

Usted puede modificar ciertos rubros de su presupuesto de caja y pronóstico de ventas y luego utilizar los índices financieros (que se explicaron en este capítulo) como una herramienta para examinar el efecto de los cambios sobre la viabilidad del plan. Estas modificaciones le permitirán hacer los cambios necesarios que mejorarán sus posibilidades de obtener un crédito de negocios.

Después, usted puede imprimir sus estados financieros y llevárselos a su contador para que los revise y compruebe su trabajo.

Revise su trabajo con un contador

Una de las mejores formas para obtener una revisión de la realidad es hacer que un contador público certificado compruebe su trabajo y le ayude a entender lo que significan sus proyecciones. Tomarse el tiempo para hacer que su contador revise su trabajo y su análisis de sensibilidad incrementará su comprensión del plan financiero y su confianza en él.

Si hubiera errores, su contador se los señalará y después puede hacer las correcciones. Además, él o ella pueden explicar el efecto de varios escenarios en su análisis de sensibilidad. Otro aspecto importante que debe revisar con su contador son los índices financieros.



TRAMPA

No deje de revisar sus proyecciones con su contador. Él o ella pueden encontrar errores. Si usted omite una revisión formal y se encuentran errores, los inversionistas o accionistas pueden considerarlo responsable si el negocio encuentra dificultades o fracasa, porque puede parecer que su tergiversación material fue la causa subyacente del fracaso.

Después de llevar a cabo su revisión informal y reunirse con su contador, realice los cambios finales y luego imprima el estado de resultado, el balance general y el estado de flujo de caja.



CONSEJO

¡Recuerde revisar su plan de negocios para reflejar cualquier cambio!

Herramientas de planeación financiera

Probablemente el desafío más grande que mis clientes tienen para completar un plan de negocios es la sección financiera. Este libro se escribió para proveerle el conocimiento básico de trabajo de modo que usted sea capaz de preparar, leer e interpretar sus estados financieros.

Si usted quiere acelerar el proceso de la creación de sus proyecciones financieras, le recomiendo comprar el Business Plan Pro (https:77secure.paloalto.com/store/checkout_line.cfm?affiliate=sbisheresm&item=bpp5st), que tiene sorprendentes herramientas financieras. Vale la pena comprarlo sólo por las herramientas financieras que contiene.

Todo lo que usted hace es ingresar sus proyecciones de ingresos y gastos mes por mes, su plan de personal, etc., y el Business Plan Pro reúne los estados financieros incluyendo pronóstico de ventas, plan de personal, análisis de punto de equilibrio, estado de resultados, proyecciones de flujos de caja pro forma y balance general.

La otra poderosa parte de la herramienta son los índices financieros. Analiza su información financiera y crea una tabla que ilustra los diferentes índices financieros, que son lo que bancos e inversionistas utilizarán para juzgar la viabilidad de su plan de negocios.

Conclusión

Si no tiene conocimiento alguno sobre estados financieros, puede sentirse intimidado por esta tarea. No se preocupe.

El aspecto financiero de su negocio no es aburrido: ¡es excitante! Espero que la información que se le proporcionó aquí sea de ayuda y le faculte para gozarlo. Dedicaré una sección en mi sitio en la red para contestar sus preguntas y anunciar actualizaciones y aclaraciones. Visite www.sbishere.com si tiene alguna pregunta, quejas o elogios. Contesto todas las solicitudes de información.

Plan financiero pro forma muestra

A continuación se presenta la sección financiera pro forma de su plan de negocios, el cual se encuentra completo en el apéndice A.

Plan financiero pro forma de una compañía canadiense

Solicitud de financiamiento Para el primer año de operación Joe's Trucking Systems, Inc., requiere una línea de crédito de 100 000 dólares con base en lo siguiente:

- Programación de los costos de arranque.
- Estados financieros proyectados, año terminado el 30 de septiembre de 20XX.

Vea los estados financieros proyectados adjuntos del año que termina el 30 de septiembre de 20XX, como los preparó Everyday Accounting.

Programación de los costos de arranque

Costos de arranque

Sistema telefónico	$ 1 250.00
Conexión telefónica	447.00
Seguros	5 950.00
Prorrateo/autoridades	7 695.00
Combustible (Estados Unidos prepagado)	5 000.00
Pruebas a conductores	750.00
Prestaciones	700.00
Renta	1 300.00
Impresos	1 200.00
Artículos de oficina	300.00
Consultor de negocios	3 500.00
Sitio en la red, nombre del dominio, etc.	450.00
Calcomanías en las unidades	1 750.00
Inventario de partes	2 500.00
Total	$32 792.90

(*Continúa*)

Gastos generales y administrativos (Presupuesto de operación)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Artículos de oficina	$102	$90	$66	$22	$150	$30	$50	$600	$180	$268	$775	$60	
Renta	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	
Viajes	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	
Capacitación			$300			$1 500			$290				
Marketing y promoción													
Papelería		$540											
Folletos		$900											
Página en red	$1 500	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	
Artículos promocionales				$400			$500				$600		
Publicidad	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	
Derechos y suscripciones	$89						$89						
Consultoría	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	
Contabilidad												$ 2000	
Nómina	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	
Carga/impuestos nómina	$2 478	$1 506	$1 645	$1 460	$1 414	$1 414	$1 645	$1 784	$1876	$2 015	$2 108	$2 200	
Gastos del propietario	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	
Beneficios del grupo	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	
Interés	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	
Cargos por servicios bancarios	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	
Licencias y cuotas	$500												
Servicios y teléfono	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	
Otros													
Reparaciones y mantenimiento		$500		$500		$500		$500		$500		$500	
Seguros	$1 000												
Total generales y administrativos	$24 225	$23 103	$22 077	$21 948	$21 630	$23 010	$22 350	$22 450	$22 413	$22 349	$23 549	$24 326	

Pronóstico de ventas año 1 **ABC Sample Manufacturing Co.**

Tasa de conversión 50.00%

Venta unitaria promedio 950 dólares

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Guías													
Clientes actuales y pasados	15	10	15	15	10	10	15	20	20	25	25	25	205
Nuevas guías	200	100	110	90	90	90	110	120	130	140	150	160	1 490
Total de guías	215	110	125	105	100	100	125	140	150	165	175	185	1 695
Número total de nuevos clientes	107.5	55	62.5	52.5	50	50	62.50	70	75	82.50	87.5	92.50	847.50
Ingreso total	$102 125	$52 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	$805 125

Estado de resultados de ABC Example Manufacturing Company
al 31 de diciembre de 2005

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingreso por ventas	$102 125	$52 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	
Fondos provenientes de un préstamo													
Ingreso por inversión		$80 000											
Ingreso por venta de equipo													
Ingreso total	$102 125	$132 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	$885 125
Gastos													
Costo de bienes vendidos	$43 484	$22 248	$25 281	$21 236	$20 225	$20 225	$25 281	$28 315	$30 338	$33 371	$35 394	$37 416	$342 814
Generales y administrativos	$24 225	$23 103	$22 077	$21 948	$21 630	$23 010	$22 350	$22 450	$22 413	$22 349	$23 549	$24 326	$273 430
Gastos totales	$67 709	$45 350	$47 359	$43 185	$41 855	$43 235	$47 632	$50 765	$52 750	$55 721	$58 943	$61 743	$616 244
Ingreso neto	$34 417	$86 900	$12 017	$6 691	$5 645	$4 265	$11 744	$15,735	$18 500	$22 655	$24 183	$26 133	$268 882

Costo de ventas **ABC Sample Manufacturing Co.**

Materias primas costo/unidad	Mano de obra/unidad	Empaque/unidad	Transporte de llegada	Comisiones por ventas
$150	$185	$10	$12	5.00%

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Materias primas	$16 125	$8 250	$9 375	$7 875	$7 500	$7 500	$9 375	$10 500	$11 250	$12 375	$13 125	$13 875	$127 125
Mano de obra	$19 888	$10 175	$11 563	$9 713	$9 250	$9 250	$11 563	$12 950	$13 875	$15 263	$16 188	$17 113	$156 788
Empaque	$1 075	$550	$625	$525	$500	$500	$625	$700	$750	$825	$875	$925	$8 475
Transporte de llegada	$1 290	$660	$750	$630	$600	$600	$750	$840	$900	$990	$1 050	$1 110	$10 170
Comisiones por ventas	$5 106	$2 613	$2 969	$2 494	$2 375	$2 375	$2 969	$3 325	$3 563	$3 919	$4 156	$4 394	$40 256
Costo de ventas total	$43 484	$22 248	$25 281	$21 236	$20 225	$20 225	$25 281	$28 315	$30 338	$33 371	$35 394	$37 416	$342 814

Estado de flujos de caja–ABC Example Manufacturing Company

		Cuentas por cobrar 30 días 40.00%			Cuentas por cobrar 60 días 60.00%								
	Mes 1	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**Total**
Saldo de caja al inicio del ejercicio	$100 000	–$68 120	$4 881	$19 207	$19 163	$15 133	$4 293	–$11 350	–$25 965	–$34 240	–$41 101	–$45 843	
Entrada de efectivo (ingreso)													
Cuentas por cobrar a 30 días 40.00%		$40 850	$20 900	$23 750	$19 950	$19 000	$19 000	$23 750	$26 600	$28 500	$31 350	$33 250	$286 900
Cuentas por cobrar a 60 días 60.00%			$61 275	$31 350	$35 625	$29 925	$28 500	$28 500	$35 625	$39 900	$42 750	$47 025	$380 475
Fondos provenientes de préstamo		$80 000											
Ventas en efectivo y entradas de caja													
Otros													
Total entradas de efectivo	$100 000	$120 850	$82 175	$55 100	$55 575	$48 925	$47 500	$52 250	$62 225	$68 400	$74 100	$80 275	
Efectivo disponible	$100 000	$52 731	$87 056	$74 307	$74 738	$64 058	$51 793	$40 900	$36 260	$34 160	$33 000	$34 432	
Salida de efectivo													
Materias primas	$16 125	$8 250	$9 375	$7 875	$7 500	$7 500	$9 375	$10 500	$11 250	$12 375	$13 125	$13 875	$111 000
Mano de obra de producción	$19 888	$10 175	$11 563	$9 713	$9 250	$9 250	$11 653	$12 950	$13 875	$15 263	$16 188	$17 113	$136 900
Empaque	$1 075	$550	$625	$525	$500	$550	$625	$700	$750	$825	$875	$925	$7 400
Llegada de envíos	$1 290	$660	$750	$630	$600	$660	$750	$840	$900	$990	$1 050	$1 110	$8 880
Comisiones por ventas	$5 106	$2 613	$2 969	$2 494	$2 375	$2 375	$2 969	$3 325	$3 563	$3 919	$4 156	$4 394	$35 150
Artículos de oficina	$102	$90	$66	$22	$150	$30	$50	$600	$180	$268	$775	$60	$2 291
Renta	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$55 000
Viajes	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$5 500
Capacitación	$0	$0	$300	$0	$0	$1 500	$0	$0	$290	$0	$0	$0	$2 090
Marketing y promoción													$0
Papelería	$0	$540	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$540
Folletos	$0	$900	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$900
Sitios en la red	$1 500	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$110
Artículos promocionales	$0	$0	$0	$400	$0	$0	$500	$0	$0	$0	$600	$0	$1 500
Publicidad	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$8 635
Cuotas y suscripciones													$0
Consultoría	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$16 500
Contabilidad	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$2 000	$2 000
Nómina	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$53 768
Carga de nómina/impuestos	$2 478	$1 506	$1 645	$1 406	$1 414	$1 414	$1 645	$1 784	$1 876	$2 015	$2 108	$2 200	$19 067
Prestaciones de grupo	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$16 315
Intereses	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$8 800
Cargos por servicios bancarios	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$1 100
Licencias y honorarios	$500	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Servicios públicos y teléfono	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$22 000
Otros	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Reparaciones y mantenimiento	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$3 000
Seguros	$10 000	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Subtotal	$75 120	$42 850	$44 359	$40 685	$38 855	$40 735	$44 543	$48 265	$49 750	$53 221	$55 943	$59 243	$518 446
Otras salidas de efectivo													
Compras de capital													
Construcción de edificio													
Decoración	$5 000												
Elementos de instalación y equipo	$65 000												
Instalación de elementos y equipo	$8 000												
Remodelación	$10 000												
Pagos del arrendamiento													
Capital del préstamo					$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$40 000
Gastos del propietario	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$50 000
Cuentas por pagar (60 días)			$18 490	$9 460	$10 750	$9 030	$8 600	$8 600	$10 750	$12 040	$12 900	$14 190	$114 810
Otras													
Subtotal	$93 000	$5 000	$23 490	$14 460	$20 750	$19 030	$18 600	$18 600	$20 750	$22 040	$22 900	$24 190	$204 810
Total salidas de efectivo	$168 120	$47 850	$67 849	$55 145	$59 605	$59 765	$63 143	$66 865	$70 500	$75 261	$78 843	$83 433	$680 406
Balance de efectivo	–$68 120	$4 881	$19 207	$19 163	$15 133	$4 293	–$11 350	–$25 965	–$34 240	–$41 101	–$45 843	–$49 001	

(*Continuación*)

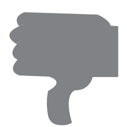
Balance general al 31 de diciembre de 20XX

Activos		**Pasivos**	
$			
Caja	–$49 001	Pasivo corriente	
		Cuentas por pagar	$12 470
Activo corriente			
Cuentas por cobrar	–$667 375	Pasivos a largo plazo	
Inventario	$60 675	Capital contable del propietario	–$603 171
Activos fijos			
Equipo	$65 000		
		Total pasivos	
Total activos	–$590 701	y capital contable del propietario	–$590 701

10

Plan de implementación

Piense en su plan de negocios como un pequeño libro. Si usted se toma el tiempo para escribirlo, tómese el tiempo para releerlo con regularidad. Después de todo, si la información es suficientemente importante para incluirla en el plan, es suficientemente importante para implementarla, rastrearla y administrarla.



TRAMPA

Continuar con su plan de negocios puede parecer obvio, pero personalmente conozco empresarios bien intencionados que se han provocado un corto circuito por no implementar, probar o ejecutar una estrategia bien pensada. ¡Es fácil distraerse y olvidarse de los compromisos que usted hizo en su plan de negocios!

Escríbalo; luego, léalo

Hay dos maneras de impedir a uno mismo salirse de curso:

1. Relea su plan de negocios periódicamente y compárelo con la forma en que lo está haciendo.
2. Elabore un plan de proyecto de implementación.



CONSEJO

El truco es pensar por adelantado en la fase de implementación mientras redacta su plan de negocios. Decida cómo implementará y utilizará en la realidad las ideas, conceptos y estrategias que se le ocurran en la etapa de planeación. Luego escriba estas estrategias de implementación directamente en su plan o en un documento separado (vea abajo) para utilizar después.

Rastree las ideas de implementación a medida que escribe

Para rastrear sus ideas de implementación, elabore una hoja de cálculo o tabla por separado en su procesador de palabras. Debe tener cuando menos cuatro columnas: tarea, descripción de la tarea, fecha en la que necesita estar terminada y quién la va a realizar.

1. *Tarea*: designe la tarea mediante palabras de acción como crear, desarrollar, establecer y empezar.
2. *Descripción*: describa en una o dos oraciones cómo se verá el resultado final. Por ejemplo, “diseñar publicidad para las Páginas amarillas que se centre en nuestro servicio de recolección”.
3. *Fecha*: la razón por la cual me gusta utilizar un formato de calendario es que puedo colocar la tarea en la fecha en que necesita empezarse o terminarse.
4. *Quién*: cuando sea posible, asigne la responsabilidad a una persona específica. Recuerde, usted no puede hacer todo.

Integre su plan de negocios a la manera en que usted trabaja. Si pone una fecha para realizar una tarea y luego decide posponerla, cuando menos usted ha tomado una decisión consciente. Si no se considera responsable de asignar prioridades a quién, qué y cuándo, las tareas pueden ser fácilmente olvidadas.

Identifique las herramientas que se requieren

Cuando se trata de escribir acerca de las tareas del negocio, concéntrese en las herramientas que necesitará. Por ejemplo, si usted desea crear un nuevo folleto, podría necesitar algunas fotografías nuevas del personal y de las instalaciones, un nuevo diseño de logotipo y, lo más importante, el texto y el contenido que incluirá en el folleto. Lo mismo es aplicable si usted está trabajando en su sitio en la red, boletín de prensa, correo directo o campaña de correo electrónico.

Identifique los sistemas y las estrategias

Algunas de las tareas bosquejadas en su plan de negocios serán estratégicas y pueden incluir la descripción de proyectos como la capacitación del personal o la creación

de sistemas de recursos humanos o un plano para prestar servicio al cliente. Lo importante es identificar y desarrollar estas estrategias con el fin de implementarlas con éxito.

Si su sistema o estrategia no existe, tendrá que crearlos antes de que pueda utilizarlas. Por lo tanto, su primera tarea en un proyecto como la capacitación del personal es escribir un pequeño plan del proyecto. Para empezar, establezca el enfoque de la capacitación y el resultado final. Elabore una lista con los problemas y las inquietudes que le permitieron detectar la necesidad de capacitación del personal. Después, uno por uno, analice todos los problemas e inquietudes que identificó y proporcione cualquier información necesaria para entender la necesidad y el propósito del entrenamiento. Después desglose el proyecto de capacitación en pequeños pasos.

Consideraciones especiales para las nuevas empresas

El plan de implementación para una nueva empresa implica muchos detalles. Entre ellos se destacan los planes de renovación(es), establecer las instalaciones y los proyectos y las tareas específicos que necesitan ser terminados antes de abrir el negocio.

Planee pasar unas cuantas semanas trabajando los problemas y afinando sus operaciones antes de su "gran inauguración" oficial.

Nueva administración

La administración de las nuevas empresas enfrenta una curva del aprendizaje muy marcada. La mayoría de las bancarrotas ocurren en las primeras etapas de la vida de la compañía cuando las deficiencias internas son, con frecuencia, el pan de cada día. La administración debe dominar las habilidades internas básicas —conocimiento general y financiero, control, comunicaciones, supervisión del personal y desarrollo del mercado— o el negocio fracasará exclusivamente por el peso de estos problemas.

El antídoto para las deficiencias de administración es capacitación, estructura y planeación, elementos que deben ser parte de su plan de implementación. Haga una lista de las áreas en las cuales necesita capacitación y apoyo y luego elabore un plan de acción para llenar esos espacios. Elabore su propio programa de desarrollo profesional y personal. Las áreas que debe observar de cerca son:

- *Recursos humanos*: desarrolle un plan para reclutar, seleccionar, capacitar y administrar sus recursos humanos, pues ello le permitirá contar con la gente correcta en los lugares adecuados en el momento oportuno.
- *Marketing y ventas*: elabore un plan para extender lentamente sus tácticas de marketing y ventas para que tenga la oportunidad de desarrollar un sistema de generación de guías para suministrar a la empresa guías calificadas de los prospectos interesados en sus productos o servicios.
- *Desarrollo y selección de productos o servicios*: es relativamente fácil para cualquier pequeña empresa identificar nuevas oportunidades. El verdadero problema es si las oportunidades valen la pena su tiempo, energía y dinero. Manténgase atento

a las tendencias y oportunidades de la industria. Trabe una conversación con sus clientes nuevos y antiguos para evaluar el apoyo que le prestarán a sus ideas antes de que invierta tiempo, esfuerzo y recursos.

- *Tecnología*: tecnología significa más que sólo utilizar computadoras y tener un sitio en la red. Lea, investigue y trabaje para encontrar nuevas maneras de aplicar la tecnología actual para revitalizar su negocio. Busque los nuevos avances para mejorar sus operaciones, sistemas de contabilidad y administración financiera.
- *Recaudar capital adicional*: dando rápidamente los pasos necesarios (crea un plan financiero) para determinar el monto de capital que necesita para mantener las operaciones —en forma de capital contable— usted creará una estructura financiera equilibrada que, si aplica su plan, minimiza errores y pasos costosos.

TRAMPA



Sin el capital contable adecuado, adaptarse a los repentinos cambios de costos e ingresos pone en riesgo el negocio. El capital contable es la liquidez residual de la empresa que está disponible para ser invertida en el negocio o el monto de dólares que quedan después de pagar todos los pasivos.

Experiencia, socios y negocios con base en casa son factores positivos

Haber tenido un negocio anteriormente, tener múltiples propietarios y ser una nueva empresa con base en casa parece incrementar el grado de supervivencia de ésta. El propietario de un negocio en casa disfruta las comodidades de trabajar en el hogar y tiene más probabilidades de continuar operando un negocio difícil.

TRAMPA



La desventaja: los propietarios relativamente jóvenes (empresas de servicio y minoristas), que no tienen mucho capital de arranque y se localizan en áreas urbanas o suburbanas pueden generar una tasa más alta de cierres de empresas.

Los jóvenes propietarios deben empezar desde abajo

Debido a que los jóvenes propietarios en áreas urbanas y suburbanas tienen una mayor probabilidad de establecer mejores negocios u oportunidades de empleo, para ellos, poseer una empresa tiene un costo de oportunidad más alto. Según mi experiencia, los que empiezan desde abajo y aspiran a un negocio que sea fácil de empezar y de cerrar parecen hacerlo mucho mejor que los empresarios que ponen “todos los huevos en una canasta”.

Implementación de las firmas establecidas

Las firmas establecidas deben concentrarse en el análisis de competencia porque esta vía ha demostrado tener el mayor efecto en la mejora de la rentabilidad de sus organizaciones. Siga los procedimientos que se explican en el capítulo de análisis de mercado (capítulo 4). Determine los cambios que sienta que necesita y luego elabore un plan de proyecto con líneas de tiempo y costos. Después incorpore los cambios a su estrategia de marketing, plan de operaciones y plan financiero.

Empleo del financiamiento

Cada plan de implementación debe incluir una descripción y línea de tiempo para el uso del financiamiento. Respecto a los fondos, su financiero necesitará saber:

1. Monto.
2. Uso deseado.
3. Cuándo se necesitará el dinero.

En proyectos más grandes, como la construcción de un edificio, renovaciones o expansiones, es importante incluir una gráfica Gantt que debe ser elaborada por su administrador de proyecto.



CONSEJO

Su contratista puede proporcionarle la documentación que necesitará. Además de fotografías, interpretaciones, planos de planta y distribución, ella debe incluirse en el apéndice de su plan de negocios.

Plan de implementación de tres partes

Cuando elabore su plan de implementación, le será útil dividirlo en tres partes:

1. Primeros 30 días siguientes al arranque o siguientes al financiamiento.
2. Sesenta a 90 días.
3. Primer año.

Plan de implementación muestra

A continuación se presenta la sección del plan de implementación del plan de negocios. Este último, completo, se encuentra en el apéndice A.

Plan de implementación de una compañía canadiense

Campaña de marketing y anuncio El anuncio formal de inicio y adquisición de To and Fro Transport:

Primeros 30 días

- *Mobiliario y elementos de instalación*: como parte del contrato de compra con To and Fro Transport, compraremos computadoras, escritorios, sillas, etcétera.
- Volante a todos los clientes vía fax.
- Campaña telefónica para pedir a los clientes (763) de To and Fro Transport la confirmación de su auspicio.
- Distribución de tarjetas de presentación y volantes impresos a través de los conductores para los clientes actuales y nuevos.
- *Capacitación del personal*: capacitación adicional de servicio al cliente:
  - Ventas y telemarketing.
  - *Software*: utilización de ACT! 2000 (base de datos), Dispatch 2000.
  - Industria del transporte terrestre.

60 a 90 días

- *Conductor de medio tiempo/sustituto*: contratación de un conductor experimentado y semiretirado de acuerdo a las necesidades para:
- Relevar a los otros conductores.
- Hacer el trabajo en la ciudad.
- Manejar autos y tren de carga
- Capacitar nuevos conductores.
- Incrementar la eficiencia de las operaciones.

Primer año

- *Sistemas de envío y software*: JOE'S planea utilizar un software de administración de envío y carga para los camiones así como servicio en línea de correspondencia de carga.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

- *Comunicación*: con el fin de ofrecer un servicio de 24/7 y mantenernos en contacto con los conductores, clientes y proveedores, utilizaremos una combinación de:
  - Correo electrónico
  - Teléfono
  - Fax
  - Teléfonos celulares
  - Localizadores
- *Teneduría de libros*: toda la teneduría de libros y la contabilidad se realizará con el software de contabilidad Quick Books Pro 2000.
- *Investigación y desarrollo*: como parte de nuestro continuo desarrollo, tendremos una base de datos de clientes y clientes potenciales, con tipos de carga, rutas y destinos.

11
Plan de contingencia y emergencia

La planeación de las contingencias y emergencias no es un concepto nuevo; lo que sí lo es, es el número de crisis importantes que hemos atestiguado en América del Norte: desde la tormenta de hielo que golpeó partes de Quebec y Montreal, Canadá, pasando por los ataques al World Trade Center en 2001, la devastación del huracán Iván en 2004 y la de los huracanes Rita y Katrina al sur de Estados Unidos en 2005.

Cada negocio necesita un plan de emergencia y contingencia que le permita reducir el riesgo y aminorar el efecto potencial en los empleados, clientes y la salud financiera del negocio en caso de una catástrofe.

La planeación de negocios evoluciona

El campo de la planeación de negocios continúa en evolución. La planeación para enfrentar las crisis y las contingencias son las herramientas de supervivencia del nuevo milenio. Por ejemplo, a principios del decenio de 1970 pocas personas pensaban en crear un plan de contingencia para lidiar con el efecto de los exorbitantes precios de la gasolina y el diesel, y todos ellos sufrieron márgenes de utilidad más bajos.

En el decenio de 1980 muy pocos pensaron que las tasas de interés se elevarían por arriba de 20 por ciento, pero lo hicieron. Debido a los cambios en la energía, el ámbito de los negocios y el clima político, es ahora una práctica estándar incluir un plan de contingencia para compensar las fluctuaciones del combustible, la energía y las tasas de interés.

Nadie podía prever el desastre ocasionado por los terroristas en el World Trade Center. Ahora puede estar seguro que los planes de negocios para los edificios

de oficinas y torres en la ciudad de Nueva York contienen planes de contingencia que los previenen en caso de crisis, daño e interrupción del negocio, si ocurriera algún acto de terrorismo o desastre natural o incidental.

¿Cuál es el propósito de un plan de contingencia y emergencia?

El propósito del plan de contingencia y emergencia es anticiparse a los potenciales riesgos y planear cómo responderá, manejará y actuará la empresa cuando ocurran eventos específicos. Tomarse el tiempo para llevar a cabo un pronóstico de los riesgos le permitirá a usted y a sus equipos de administración estudiar detenidamente posibles escenarios, definir las implicaciones y bosquejar un plan de respuesta.

¿Qué es un plan de emergencia?

Un *plan de emergencia* es una respuesta específica a un desastre. Define qué se debe hacer cuando (el evento) ocurra. Detalla una respuesta específica, táctica y práctica para atender los problemas, los asuntos y la confusión después de una emergencia importante. Su plan de emergencia puede enfocarse sólo en el negocio o también puede abarcar a los empleados, clientes y proveedores. Implica la creación de estrategias específicas, cuestiones organizacionales y una respuesta estructurada que les permita a los miembros de su equipo hablar acerca de las cuestiones, entrenarse y prepararse.

¿Qué es un plan de contingencia?

Un *plan de contingencia* es la parte de su plan de negocios que examina los supuestos que subyacen a éste. Cada plan de negocios está basado en supuestos específicos —como ciertos hechos, proyecciones y tendencias del mercado— que usted considera ciertos. El proceso de elaborar su plan de contingencia le ayudará a examinar la viabilidad del negocio cuando se demuestre que los supuestos no son correctos.

CONSEJO



Revise los supuestos que haya incluido en su plan de negocios. Luego seleccione aquellos que *no* han sido verificados con exactitud y escriba un plan sobre lo que usted hará para compensar los cambios con el fin de minimizar su efecto en la viabilidad del negocio. Tome una libreta, camine por su empresa e identifique las potenciales amenazas que la acosan.

Examine y verifique todos los supuestos

Cuando elabore su plan de negocios es muy importante que examine todos los supuestos importantes y trate de confirmar su exactitud utilizando la información de un tercero. Su plan de contingencia debe responder las siguientes preguntas:

1. *Caída de los ingresos*: ¿qué debe hacer si no alcanza sus metas de ventas e ingresos? ¿Cuánta diferencia tendría que presentarse antes de que usted reexaminara su marketing y estrategias?
2. *Incremento de los costos de préstamos*: si usted ha solicitado préstamos en exceso y las tasas de interés aumentaran de repente, ¿Qué haría para compensar el incremento de los costos? ¿Qué porcentaje de incremento de las tasas de interés podría absorber su negocio antes de que se vea afectada su viabilidad?
3. *Bancarrota del cliente*: ¿cuál es su plan de contingencia si su negocio sufre una interrupción sostenida del flujo de efectivo como consecuencia de que un cliente importante cierre su negocio?
4. *Desastre*: en caso de un accidente, evento o desastre importantes, ¿qué le ocurriría a su negocio según su nivel actual de preparación? ¿Está en un nivel de riesgo más bajo/más alto que otros?
5. *Pérdida de un miembro clave del personal*: ¿qué haría si un miembro clave del personal repentinamente se enferma, renuncia o muere? ¿Cómo le afectaría alguna de estas eventualidades? ¿Qué tan fácil sería reemplazar a esa persona? ¿Cuánto costaría?
6. *Restricciones reguladoras*: ¿cuál es su plan si las autoridades sanitarias cierran su negocio? ¿Existen algunas tendencias que puedan afectar negativamente el negocio? ¿Cumple todas las leyes sanitarias, de seguridad y patronales?
7. *Incremento de costos*: ¿cuál es su plan si los servicios públicos, combustibles o materias primas aumentan repentinamente sus costos? ¿Alguno de sus productos depende de la energía? En caso afirmativo, ¿Cómo puede atenuar el efecto de un incremento abrupto de los precios de la energía?
8. *Pérdida de un proveedor importante*: ¿cuál es su plan si un proveedor sale del negocio? ¿Qué sucedería a su negocio si un proveedor pierde el derecho de continuar la venta o distribución de un producto que sea importante para él?
9. *Accidente en las instalaciones*: ¿cómo responderá si un cliente se lesiona, se enferma o causa un alboroto? ¿Qué necesitaría cambiar para asegurar una respuesta adecuada de su parte, de su personal y del negocio en general?
10. *Robos o actos de violencia*: ¿cuán vulnerable es su negocio ante robos por parte de empleados, clientes o terceros? ¿Cuál es su rutina de respaldo de información? ¿Cuál sería el efecto de un acto de vandalismo o robo en sus sistemas de computación? ¿Sería capaz de restaurar las operaciones en otros sistemas? ¿Cuánto tiempo emplearía para ello? ¿Cuánto le costaría? ¿Cuál es su cobertura de seguros? ¿Qué está cubierto y qué no?

Indicadores de desempeño clave

Los indicadores de desempeño claves (IDC) son herramientas de medición administrativa y contable bien conocidas que sirven para monitorear el rendimiento del negocio. Los IDC se expresan en razones (proporciones) cuando se calculan dos o más totales de sus estados financieros. Por ejemplo, uno de los IDC con el que muchos empresarios están familiarizados es la llamada *razón de liquidez corriente*, la cual es una manera de expresar liquidez en su negocio al calcular la razón entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. El cálculo real implica dividir los activos circulantes entre los pasivos circulantes = razón de liquidez corriente. Usted puede leer más acerca de estos indicadores en el capítulo 9, "El plan financiero pro forma".

Un ejemplo de un IDC común son las ventas por empleado. En 1998, Toyota Motor Corporation mostraba 604 346 dólares de ventas por empleado y 14 489 dólares de ganancias después de impuestos, también por empleado. En 2005, las ventas por empleado fueron de 578 005 dólares, pero después de impuestos el ingreso aumentó a 36 493 dólares por empleado. Compare ese rendimiento con los 650 000 dólares de ventas por empleado en Microsoft; Google tiene 1 500 000 dólares de ventas por empleado. Para dar cierta perspectiva calculé las ventas anuales por empleado de algunos otros negocios (US NAICS, 2002):

- *Editores de software:* 293 635 dólares.
- *Extracción de petróleo crudo y gas natural:* 3 016 321 dólares.
- *Extracción de gas natural líquido:* 3 016 321 dólares.
- *Producción cinematográfica y de video:* 408 347 dólares.
- *Renta de videocintas y discos:* 62 439 dólares.
- *Proveedores de servicio de internet:* 152 427 dólares.
- *Búsqueda de portales en la red:* 274 711 dólares.

Lo que quiero que observe con detenimiento es que los valores de los IDC pueden variar mucho de una industria a otra. Las ventas por empleado es sólo un ejemplo de una medida de IDC. Usted necesita conocer los índices de su industria porque serán su parámetro para comparar el desempeño de su negocio.

CONSEJO



Compare su operación con la de su competencia para ver cómo va usted. Cuando exista una diferencia que no sea a su favor, debe cuestionarse con el fin de investigar si existe un problema y qué es lo que necesita hacer al respecto.

Desde la perspectiva de la planeación de contingencia, Google (si se comparan los resultados de 2005 con las estadísticas de la industria de 2002) ha sextuplicado los promedios de la industria, a los cuales en 2004 sólo cuadruplicaba. En esa situación

la principal estrategia de Google se enfoca en qué hacer para maximizar sus ingresos. Por su parte, un portal de búsqueda más pequeño que promediaba menos de 274 711 dólares por empleado y que necesitaba conseguir más financiamiento para reinventarse debería desarrollar un plan de cambio, una serie de IDC y un plan de contingencia adecuado para lidiar con los giros y cambios de los IDC de la empresa.

Identifique y defina sus propios IDC

En cada plan de negocios existen varios supuestos. Sugeriría que se sentara e hiciera una lista de todos los supuestos clave que subyacen y soportan su plan de negocios. ¿Cuáles son los cambios, tendencias o eventos que podrían provocar un efecto negativo en el negocio y afectar los ingresos, utilidades y la viabilidad de su operación? Trate de identificar las tendencias subyacentes que tendrían que cambiar para afectar negativamente su negocio. Aquí están algunas sugerencias que le haría a un distribuidor mayorista:

- Número de llamadas atendidas por día por empleado.
- Número de órdenes en relación con el número de llamadas.
- Número de nuevos clientes o cuentas que se abren cada mes.
- Porcentaje de ingresos por cliente. Cantidad de dólares promedio por factura.
- Porcentaje de clientes que ordenan un nuevo producto.

Prepare su propia lista de indicadores de desempeño clave que usted elaborará regularmente. Es sólo cuestión de establecer una relación entre dos valores conocidos y luego calcular el valor o índice. A medida que usted los monitorea durante un largo periodo, sentirá cuál es el nivel normal de la actividad, de modo que cuando éste se deteriore, un cambio en los IDC le llamará la atención para que pueda investigar y tomar una acción correctiva.

A continuación se presentan algunos ejemplos de los IDC financieros más comunes que usted también puede utilizar para monitorear la salud de su negocio:

- *Índice de liquidez:* índice de liquidez corriente, razón de liquidez inmediata.
- *Seguridad:* deuda a capital contable, razón de cobertura de intereses y capital.
- *Rentabilidad:* crecimiento de ventas, margen de utilidad bruto, margen de utilidad neto, ingreso sobre capital contable, ingreso sobre activos, dólares de utilidad discrecional del propietario.
- *Eficiencia:* facturación de las cuentas por cobrar, facturación de las cuentas por pagar, días en inventario, rotación del inventario, ventas a activos totales y ventas por empleado.

Usted puede aprender más acerca de estos IDC en el capítulo 9.

Elaboración de un plan de emergencia/desastre de seis pasos

Tómese el tiempo necesario para revisar su preparación de acuerdo con este proceso de seis pasos. De acuerdo con la naturaleza de su negocio y el lugar en donde esté ubicado, probablemente deberá ajustar este plan para satisfacer sus necesidades específicas. Muchos estados y municipios grandes tienen un plan para manejar desastres y las herramientas que ayudan a su preparación.

Paso 1: Evaluación y atenuación

Para reducir los efectos y costos de un desastre natural o causado por el hombre, la planeación anticipada le ayuda a determinar el nivel de riesgo y le permite estudiar cuidadosamente el efecto que los desastres comunes en su área pueden tener en el negocio. Elaborar un plan de desastres por escrito no sólo puede reducir el costo y efecto de un desastre sino que también puede ser utilizado como una guía para dirigir los preparativos y el entrenamiento de la administración y del personal. Su plan para manejar desastres debe anticipar cómo enfrentar estos posibles eventos:

- *Energía*: un corte de energía significa una interrupción del suministro de electricidad de corto plazo que puede dañar el equipo cuando se reanuda el servicio. Esta eventualidad es especialmente peligrosa para los equipos de hospital, centros de información e instalaciones de fabricación. Describa los procedimientos que deben seguirse para proteger sus equipos cuando se reanuda el servicio eléctrico.
- *Fallas en el software y equipos de computación*: el daño a estos equipos también puede deteriorar, borrar o alterar su información. Describa las medidas que se deben aplicar cuando falla el equipo o el software de computadoras.
- *Delitos contra redes y computadoras*: la seguridad de las redes es una inquietud constante. Cuando los piratas informáticos y los virus logran entrar a su red y/o computadora, el daño puede ir desde una interrupción seria hasta pérdida total o robo de información. Describa un plan para proteger su información y haga copias de respaldo de toda la información en un lugar seguro y fuera de las instalaciones.
- *Conflictos laborales*: aunque una disputa laboral (abandono o cierre) puede no ser considerado un desastre, es ciertamente perjudicial para las operaciones del negocio. Prepare una lista por escrito de los procedimientos que se deben utilizar en caso de paralización y almacenaje del equipo.
- *Desastres naturales*: estos eventos incluyen terremotos, incendios, inundaciones y tormentas. Usted debe planear para enfrentar cada tipo de desastre natural que sea común en su área. Investigue qué tipo de desastres debe anticipar y elabore su plan con base en las directrices que proporciona su ciudad, municipio y/o estado.
- *Actos terroristas*: estos delitos incluyen el uso de la violencia para provocar miedo con el fin de lograr metas políticas, religiosas e ideológicas. Pueden incluir armas de destrucción masiva o pequeñas amenazas. Adopte precauciones similares

como en el caso de los otros desastres e investigue con las autoridades locales, estatales y federales las sugerencias sobre cómo enfrentarlos.

Asegúrese de emplear el tiempo suficiente para examinar todos los potenciales eventos y escenarios. Estudie cuidadosamente el efecto que cada uno tendría en su negocio y prepare un plan para recuperar y restaurar las operaciones de la empresa. Si toma el tiempo necesario para identificar los escenarios más probables, estará mejor preparado para hacer frente a la recuperación y restauración del negocio.

Paso 2: Planes de respuesta y recuperación

Una vez que ha examinado las amenazas potenciales, es tiempo de que se enfoque en elaborar, en primer lugar, el plan para responder a la emergencia y después el necesario para emprender la recuperación. Deténgase y piense acerca de los elementos que hacen que su negocio funcione. Las siguientes son algunas de las áreas en las que deberá concentrar sus esfuerzos de planeación:

- *Financiera*: de acuerdo con la severidad y tipo de desastre, su relación con las instituciones financieras puede ir desde una situación de acceso restringido hasta otra de cierre total. Las áreas en las que debe concentrarse incluyen la preservación de los registros (en papel y digitales) así como la provisión de facturas alternativas, órdenes de compra, cheques y documentos bancarios.
- *Instalaciones y equipos*: los registros exactos del equipo —números de serie, marca, modelo y fabricante, así como toda la información del contacto de los proveedores— serán factores importantes cuando llegue el momento de hacer una reclamación de seguros. Incluya una perspectiva general de sus procedimientos para asegurar y apagar los equipos. Luego prepare un subconjunto de documentos con instrucciones y procedimientos específicos para manejar determinadas piezas del equipo. Describa su proceso de entrenamiento. Si el daño al edificio o planta es severo, deberá encontrar una ubicación alterna, en cuyo caso su plan debe incluir una relación de opciones y alternativas que pueden ser utilizadas como una directriz cuando ello sea necesario.
- *Seguros*: haga una cita con una firma aseguradora. Asegúrese de que entiende su póliza, esto es, qué eventos cubre y cuáles serán sus opciones a la hora de la reclamación. Registre la información de contacto con su corredor y la oficina central y mantenga una copia de su póliza junto con su plan.
- *Clientes*: prepare un procedimiento para contactar a sus clientes, a los cuales debe informarles acerca de lo que le sucedió al negocio. Recomiendo la creación de una agenda muestra que explique de manera resumida lo que los clientes necesitan saber acerca de los planes de recuperación y reanudación de las operaciones y qué se hará para satisfacer provisionalmente sus necesidades.
- *Empleados*: como es natural, cuando un desastre generalizado golpee el área, cada empleado atenderá su propia situación familiar. En el caso de un incendio limitado

a su edificio, usted puede tener que elaborar los cheques de pago para poner al día los sueldos de los empleados, y si el tiempo de inactividad por reconstrucción se extiende, puede que tenga que despedir temporalmente a su personal hasta que las tareas de reconstrucción alcancen un punto en el que lo pueda llamar de regreso al trabajo. Comuníquese con la oficina de desempleo para averiguar más acerca de cómo debe manejar los despidos para asegurarse de que sus empleados reciban las prestaciones que les corresponden.

- *Gobierno*: su plan debe incluir nombres e información sobre todas las oficinas y funcionarios locales, estatales y nacionales relevantes. No olvide la policía, ambulancias y hospitales. Asegúrese de incluir un directorio de departamentos gubernamentales y programas de asistencia.
- *Comunicación*: los trastornos en el servicio pueden ir desde fallas periódicas hasta la paralización total de los sistemas de comunicaciones. Elabore un plan de comunicación que le permita divulgar la situación del negocio. Asegúrese de incluir dispositivos alternativos de comunicación, como radios de mano, banda civil y teléfonos celulares. Otra opción es ubicar a un radioaficionado local en su área.

Paso 3: Proceso de evaluación de daños

Su plan debe incluir hojas de cálculo preformateadas pues ello le ayudará a documentar el daño y a entenderlo claramente para que su reclamo a la aseguradora sea adecuado y exacto. Las hojas de cálculo deben incluir inventario, equipos y activos.

Paso 4: Procedimientos de salvamento

Parte de su acuerdo con la aseguradora dependerá de su esmero en documentar sus esfuerzos para salvar inventario, equipos, componentes y edificio. Describa su plan, que debe incluir una cámara e inventario u hojas de control de equipos para registrar el tipo de daño. En algunos casos, cuando ello sea posible, la aseguradora le propondrá reparar en lugar de reemplazar los artículos afectados.

Paso 5: Planes de rehabilitación

De acuerdo con la amplitud del daño que haya provocado el desastre, pueden existir ciertas restricciones que le obstaculizarán el inicio del proceso de reconstrucción o rehabilitación. Usted deberá esperar a que las autoridades locales, los servicios públicos (agua, electricidad, gas, teléfono) y otra infraestructura estén nuevamente en operación antes de que pueda realmente empezar a reconstruir su negocio. Por ello, su plan debe describir el nivel de soporte para las necesidades físicas, emocionales y psicológicas de su personal y sus familias.

Paso 6: Plan de recuperación de desastre

El problema más grande después de un desastre es contar con la capacidad necesaria para reanudar las operaciones y garantizar la continuidad del negocio. Esta etapa contempla la información, instalaciones e infraestructura de suministros del negocio, esto es, sistemas computacionales, equipo, mobiliario, edificios, etcétera.

Es bastante difícil avanzar en el desarrollo de un plan de recuperación de desastre cuando no se tiene una idea clara acerca de cuál será el nivel de daño. Lo que puede hacer es asignar responsabilidades a varios miembros de la administración y del personal para que ayuden a organizar el plan de recuperación posdesastre.

CONSEJO



Recomiendo que asigne áreas de responsabilidad para la implementación del proceso de reconstrucción basadas en la forma en que el negocio estaba organizado antes del evento. Los empleados y los administradores están más familiarizados con sus departamentos y podrán aportar esa perspectiva al proceso de recuperación y reconstrucción.

Archivo de información del negocio

Asegúrese de incluir la siguiente información en su plan de contingencia:

- *Hoja de contactos*: este documento debe contener una relación de las personas y las acciones que se tomarán para contactar a los clientes, personal, proveedores y familiares del personal en caso de una emergencia.
- *Miembros del plan y organización*: el plan debe incluir una lista de los miembros del equipo de planeación y sus roles y responsabilidades. También debe contener instrucciones específicas para resguardar el plan y conservarlo exacto y actual.
- *Responsabilidades*: el plan debe incluir una descripción clara de las responsabilidades de los administradores, del personal y de los jefes de departamento. Asegúrese de contemplar los recursos humanos necesarios, administración, instalaciones y tecnología de la información.

CONSEJO



No olvide actualizar rutinariamente las diversas listas de notificación y otros detalles como los nombres y números de los empleados y proveedores que deberán ser contactados; números de oficina y del hogar; familiares que se contactarán; y una lista de las autoridades locales y equipos de recuperación.



CONSEJO



Asegúrese de incluir planos de su edificio, así como una lista de inventario, suministros de emergencia y terceros que puedan proporcionar apoyo.

Lo que falta en el plan muestra de contingencia y emergencia

Al plan muestra de contingencia y emergencia que se presenta a continuación le falta un plan de desastre. Sin embargo, es necesario elaborar planes para atender

- accidentes de empleados.
- accidentes de tránsito.
- daño a la carga útil.
- daños por incendio, tormenta y agua.

Usted puede descubrir que necesita terminar su plan de negocios antes de que tenga la posibilidad de producir un Plan de contingencia y emergencia global. Cuando esto ocurra asegúrese de incluir un punto en su Plan de implementación (vea el capítulo 10) para indicar cuándo terminará su Plan de contingencia y emergencia.

Ejemplo de un plan de contingencia y emergencia de la industria del trasporte canadiense

A continuación se presenta la sección sobre los riesgos supuestos y potenciales del plan de negocios, cuya versión completa se encuentra en el apéndice A.

Riesgos supuestos y potenciales

Costos crecientes del combustible En nuestras proyecciones de flujos de efectivo los costos del combustible se estimaron con base en el promedio histórico de 20 por ciento del ingreso. Aunque se espera que los costos de combustible se eleven, los compensaremos agregando un cargo por combustible a las tarifas actuales.

Envejecimiento de la población de conductores Nuestra estrategia de reclutamiento de conductores incluirá la creación de una alianza estratégica con una escuela de manejo y la búsqueda de conductores que estén dispuestos a empezar como aprendices para luego ser capacitados. El otro método será mantenernos atentos a la aparición de operadores de renta experimentados.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

Crecimiento de la flota privada El transporte privado representa 28 por ciento del movimiento de camiones. Esta participación de mercado se reduce a 10 por ciento en los viajes a través de la frontera de larga distancia. JOE'S se enfocará en los viajes de carretera más largos, en donde las flotas de renta tienen 90 por ciento de la participación de mercado.

Supuestos de ventas Nuestros supuestos de ventas se basan en la experiencia de ingreso previa (historial de ventas) con To and Fro Transport. Un método para confirmar estos supuestos puede ser contactar a los clientes para saber si aceptan continuar en el negocio con JOE'S.

Principales cuentas de JOE'S

Cliente	**$ Hasta la fecha**	**Siguientes 12 meses**
Right Here Products	$39 321.06	Aumento
Next Door Logistics	$147 208.46	Varía
Hard Steel	$19 689.28	Aumento
We Know the Way Transportation Ltd.	$17 151.90	Varía
No One Knows Metals	$44 481.42	Varía
Black White & Grey	$20 534.96	Aumento
Canadian Imitation Products Co.	$53 921.95	Aumento
Edmonton Growers	$63 484.54	Varía
Oilfield Tubes	$63 464.17	Aumento
Big Tanks & Equip. Ltd.	$28 833.72	Aumento
ABCD	$125 786.90	Aumento
To and Fro Transportation (TO AND FRO)	$34 500.00	Varía
Big Guy Industries	$40 006.17	Aumento
Metal Buildings Inc.	$37 154.50	Aumento
Heavy Equip. Sales	$17 840.00	Aumento
Big Bird Transportation Inc. (Sunpine)	$85 980.34	Varía
Both Sides Intl. Transport Inc.	$11 520.00	Varía
Transportation Company	$9 100.00	Varía
Always On Time Logistics Ltd.	$43 928.00	Varía
Three Small Men Holdings Ltd.	$88 991.99	Aumento
The Weather is Bad Here	$46 675.00	Aumento
Oilfield Welding & Overhead Cranes	$105 843.21	Aumento
Total negocios hasta la fecha:	**$1 145 417.00**	

12
Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo proporciona a quien lo lee una perspectiva general de alto nivel sobre todo su plan de negocios. Recuerde que éste sólo debe ser una fotografía instantánea: si el lector desea información adicional, él o ella pueden encontrar los detalles en otra parte del documento. (Vea la figura 12.1.)

Prepare el resumen ejecutivo para la persona que lea su plan de negocios

En general, un plan de negocios comunica la viabilidad de la idea de una empresa con el propósito de obtener financiamiento.

Cuando el plan de negocios está casi completo es el momento de escribir el resumen ejecutivo. Una vez que tenga un borrador, debe modificarlo para un lector específico.

Mantenga en mente quién lo leerá y lo que esta persona espera aprender de él. Un banquero buscará información diferente a la de un inversionista o de un proveedor. Básicamente, existen dos grupos de personas para quienes usted necesitará ajustar su plan de negocios: la audiencia interna y la externa.

Audiencia interna

Su audiencia interna está conformada por personas como su socio y empleados clave que integran su negocio. Un resumen ejecutivo escrito para la audiencia interna debe incluir:

- Metas y objetivo del plan de negocios.

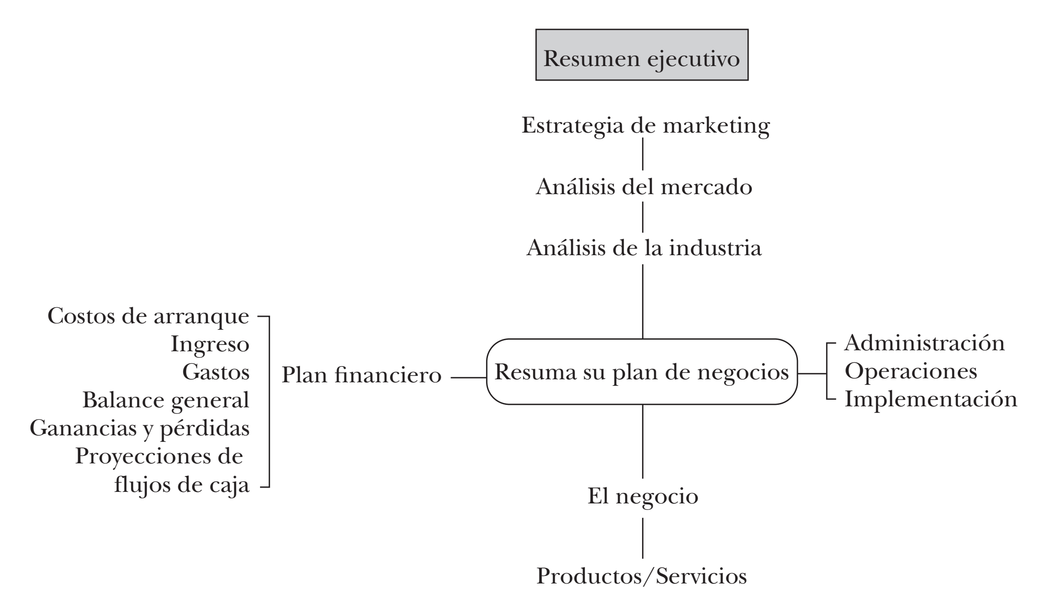


Figura 12.1 Mapa visual de un resumen ejecutivo

- Índice de materias.
- Lista de recursos requeridos para lograr el plan de negocios.
- Identificación de potenciales barricadas y barreras y cómo planea superarlas.

Audiencia externa

La audiencia externa incluye personas de afuera de la empresa que desean ver ciertos documentos y su plan de negocios antes de decidir si invertirán, contratarán o tendrán una relación de otro tipo con su negocio. Este grupo incluye a personas como su banquero, inversionistas de capital de riesgo, firmas de clasificación crediticia y vendedores. Un resumen ejecutivo para esta audiencia debe incluir:

- Una breve descripción de su negocio y productos o servicios.
- Monto del financiamiento que se requiere.
- Cómo se utilizará el dinero.
- Cómo se pagará el préstamo.
- Resumen de las ventas, ganancias y necesidades de flujos de caja anuales.
- Garantía que se ofrece, términos y explicación de cualesquiera condiciones o circunstancias inusuales del negocio.



CONSEJO

Recuerde, usted no tiene que proporcionar una copia completa de su plan de negocios hasta que obtenga un indicio de interés de un financiero. En algunos casos puede utilizar una propuesta financiera antes de hacer público todo su plan de negocios y la información confidencial que contiene.

Similar a un resumen ejecutivo en el formato, la propuesta financiera debe incluir:

- Tipo de financiamiento solicitado.
- Garantía ofrecida.
- Términos del préstamo o crédito, tasa de interés y condiciones de pago.

Utilizar una propuesta financiera es una forma para precalificar a las entidades crediticias con base en su nivel de interés antes de que usted revele todos los detalles pertinentes, como el plan de negocios completo y los estados financieros.

Adapte el resumen ejecutivo para su banco

Cuando esté listo para acercarse a su banco con su plan de negocios, primero pregunte al funcionario de créditos si el préstamo que busca está dentro de su ámbito de toma de decisiones. No se sorprenda si le dicen que su solicitud tendrá que pasar por el gerente de la sucursal o el comité de crédito. En estos casos el funcionario de crédito verificará su historia y su informe crediticio, el plan de negocios y sus proyecciones financieras para asegurarse de que su solicitud cae dentro del perfil del banco.



TRAMPA

Cada institución crediticia tiene sus propias directrices y políticas respecto del riesgo y de los mercados. Por ejemplo, algunos bancos no financian restaurantes, mientras que otros no tratan con empresas de transporte, transportes por carretera o transportistas. Hable con el gerente de la sucursal local para saber más acerca de su situación particular.

Si usted tiene una buena relación con su funcionario de crédito personal, puede empezar con él o ella, pero esté preparado para que esta persona lo derive con alguien más en el banco que esté más familiarizado con el financiamiento de negocios.

CONSEJO



Piense en su resumen ejecutivo como su vendedor silencioso. Debe proporcionar el suficiente detalle para educar a los lectores acerca de su solicitud e indíqueles el índice de materias en donde pueden encontrar más información.

Lo más probable es que la decisión final de otorgar un préstamo la tome el jefe de su funcionario de crédito o un comité de crédito. Por ello es tan importante hacer un buen trabajo en su plan de negocios y especialmente en el resumen ejecutivo, porque el documento del plan se convierte en su defensor ante el "invisible" comité de crédito o jefe.

Confidencialidad

Utilice su buen juicio y ejerza la cautela cuando entregue una copia de su plan de negocios. Por ejemplo, cuando proporcione una copia a un posible socio de negocios o a un alto funcionario, insista en establecer un convenio de confidencialidad, ya que usted probablemente le entregue información competitiva y tal vez registrada que puede dañar su negocio si cae en las manos equivocadas.

Cuando entregue a las personas una copia completa de su plan de negocios o si ellas han visto un extracto, pídales que firmen un convenio de confidencialidad.

TRAMPA



Con frecuencia, los inversionistas experimentados y los inversionistas de capital de riesgos activos rehusarán firmar un convenio de confidencialidad. No se sorprenda. Éste no es un indicio de su falta de interés o profesionalismo. Ellos ven tantos planes de negocios que es imposible no tener algún tipo de cruce. No desean apropiarse de su idea, ni tampoco la robarán. Recuerde, ellos son profesionales y no estarían en el negocio por mucho tiempo si revelaran información confidencial.

Ejemplo de un resumen ejecutivo de una empresa de transporte canadiense

A continuación se presenta la sección del resumen ejecutivo del plan de negocios preparado para un gerente de banco. El plan de negocios completo se encuentra en el apéndice A.

Resumen ejecutivo

Joe's Trucking Systems Inc. (JOE'S) es una empresa de transporte carretero de servicio completo, 24 horas del día, siete días de la semana, de cubierta abierta. Proporciona servicios de transporte con cargas de camión completo (FTL) y menos de camión completo (LTL) a empresas industriales a lo largo de América. Sue Switch posee 51 por ciento de la empresa; Joe Sample, 49 por ciento.

Nuestra visión es ser un negocio lucrativo estable con una ganancia neta anual de cinco por ciento. No queremos ser la empresa más grande, sino permanentemente rentable.

Los ingresos previstos para el año que termina el 30 de septiembre de 20*XX* ascienden a *XXXX* dólares con un ingreso neto de *XXXX* dólares. Con base en los estados de resultados proyectados que preparó Everyday Accounting, la empresa requiere una línea de crédito de *XXXX* dólares.

Mientras trabajó en To and Fro Transport, Joe Sample aumentó el rendimiento financiero de la división de carreteras. El ingreso promedio por milla recorrida de los últimos tres meses (vacío y con carga) fue:

- Promedio de junio: 1.46 dólares por milla.
- Promedio de julio: 1.52 dólares por milla.
- Promedio de agosto: 1.72 dólares por milla.

Recientemente, JOE'S ganó cuatro nuevos contratos que totalizaban más de 800 000 dólares (para conocer más detalles vea próximos contratos en la sección de *Estrategia de marketing y ventas*).

Los supuestos de ventas de JOE'S se basan en la historia de To and Fro Transport y en los contratos que obtuvo recientemente. Existen 22 cuentas que alcanzaron un total de 1 110 917 dólares de negocios con To and Fro Transport en los últimos 12 meses.

En una encuesta reciente, 13 de las 22 principales cuentas (763 cuentas totales) esperan incrementar el monto de sus negocios con JOE'S durante los próximos 12 meses. De las cuentas restantes, todos tienen la intención de continuar su relación con JOE'S. El monto exacto de ventas que puede esperarse varía de acuerdo con las ventas y las necesidades. (Para conocer una lista detallada de cuentas y volúmenes, vea "Supuestos").

JOE'S tiene un convenio de compra con To and Fro Transport. El convenio incluye la compra de la lista de clientes y contactos de TO AND FRO (763 clientes), derechos de marketing, un convenio de no competencia por 10 000 dólares en efectivo y el supuesto de 15 000 dólares de deuda (retención de seguro del operador de renta).

PARTE 3

Elaboración de un plan de negocios en 30 días

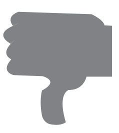
13

Elaboración de un plan de negocios en 30 días

Como lo hemos comentado, elaborar un plan de negocios es una tarea importante porque refleja la capacidad del propietario para operar la empresa con éxito.

No se equivoque, escribir un plan de negocios puede ser una tarea que consuma mucho tiempo. Usted planea su negocio para los siguientes tres años y quiere darle la atención que se merece. Mi experiencia personal en la redacción de planes de negocios es que puede tomarme entre 50 y 300 horas terminarlo. Entre más familiarizado estoy con la industria y el mercado, puedo terminar el plan más rápidamente. Si usted está inmerso en el proceso de redactar un plan de negocios por primera vez, nunca ha operado en el sector o es nuevo en la industria, planee pasar más tiempo en la redacción de su plan de negocios.

TRAMPA



Operar un negocio y escribir un plan de negocios al mismo tiempo es un desafío porque la empresa probablemente necesitará su atención. Mientras más pequeño sea el negocio, es más grande la posibilidad de distraerse o de ser sacado de la tarea de redactar su plan de negocios.

CONSEJO



Escribir un plan de negocios para un mercado que no tiene relación alguna con las actividades de su empresa es una pérdida de tiempo. Por lo tanto, empezar primero con los análisis de industria y mercado en el proceso de planeación, puede ahorrarle mucho tiempo y esfuerzo. Al redactar su plan, asegúrese de escribir las secciones en el orden que se establece en la parte 2.

Minimice sus distracciones

Puede minimizar fácilmente las distracciones alejándose del negocio para elaborar su plan. Si no puede tomar distancia del negocio, escoja un periodo tranquilo del día para trabajar en él.

Disfrute el tiempo que empleará en la redacción. Me gusta tomar una taza de café fresco de Starbucks, encender mi música favorita y no enfocarme en otra cosa que mi procesador de palabras. Algunas veces cierro la puerta porque mi familia se olvida de que no deseo ser interrumpido.

Luego, hago un compromiso conmigo mismo para escribir 60 minutos sin descanso. Por lo general, escribo por 60 minutos, luego tomo un corto descanso de 5 a 15 minutos. Si las cosas van realmente bien, puedo escribir de tres a cuatro horas ¡sin parar! Cuando sucede eso, me recompenso tomando un descanso mucho más largo.

Leer, pensar, escribir, editar

Leer, pensar, escribir, editar es un proceso simple de cuatro pasos que he descubierto me ayuda a trabajar cuando recopilo la información, la proceso, determino su significado y la utilizo dentro del contexto de mi objetivo: redactar mi plan de negocios.

Leer

Empiece leyendo el capítulo de este libro que se relaciona con la sección específica que esté escribiendo del plan de negocios. Por ejemplo, si usted está en la etapa de redacción del análisis de la industria, lea el capítulo 3 para familiarizarse con el objetivo y estructura de esta parte del plan, lo cual le ayudará a visualizar el resultado final.

Después, empiece a investigar y reunir información y léala. Recomiendo empezar con la exploración de la red mundial. Intente utilizar Google o Yahoo! para encontrar sitios expertos en la red que podrá utilizar como recurso para aprender más acerca del negocio o de la industria. Busque sitios en la red de la industria,

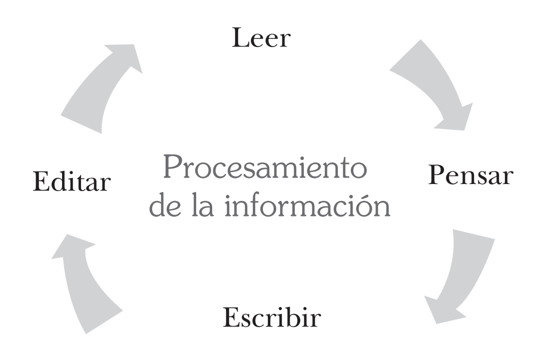


Figura 13.1 Procesamiento de la información

revistas o asociaciones comerciales que rastrean, apoyan y comentan sobre su sector específico.



CONSEJO

He empezado a utilizar una herramienta electrónica que busca por mí en la red. Utilizo Devon Agent para que busque en la red y elabore un informe en texto con base en las palabras clave que ingreso. Este recurso me permite escanear el texto rápidamente (sin interrupciones publicitarias) y concentrarme en la información más importante.

Una vez que esté satisfecho con los recursos que ha reunido, siéntese a leer. Imprima las páginas y resalte el texto relevante, elabore un mapa mental (mi técnica favorita), o copie el texto relevante en un documento para fines de referencia. Recuerde estar atento a nuevos tópicos y marcarlos para realizar una investigación adicional.

Pensar

Pensar es la etapa más importante durante la elaboración de un plan de negocios. En el proceso de escribir su plan de negocios, es posible que usted tenga que revisar más de 400 piezas distintas de información, y pensar sobre ellas. No necesito decirle que esta tarea puede ser abrumadora. La clave para no ser abrumado por ella es sacar la información de su mente y ponerla en papel.

Es por ello que un mapa mental puede ser una herramienta muy poderosa. Le permite registrar la información y organizarla en una forma que tenga sentido para usted. Para hacer un mapa mental, acomode las palabras en un diagrama. Empiece con su concepto clave en el centro y luego coloque las palabras o los conceptos relacionados alrededor. Vincule las palabras y las ideas mediante líneas y/o flechas. A medida que aparezcan en su mente otras palabras o conceptos vinculados, incorpórelos al dibujo, pues pueden hacer surgir otra idea o crear una rama completamente nueva en el mapa.

Sea flexible, siga su intuición y deje que su mente se alimente de las ideas que escribe. Algunas veces se obtiene una rama realmente larga y detallada y otras veces usted puede tener varias ramas sin mucho detalle. Lo que es importante es que entienda el significado del mapa mental.

Escribir

No trate de crear el ensayo perfecto: tendrá tiempo para editarlo y mejorarlo después. Por ahora sólo es importante poner sus pensamientos en el papel.

Una vez que ha tenido la oportunidad de pensar acerca del tema del plan de negocios en el que está trabajando, siéntese enfrente de su computadora. Abra su procesador de palabras y transfiera sus notas del mapa mental. Elabore un breve

resumen acerca del tema. Luego agregue hechos, observaciones y detalles relevantes hasta que sienta que ha explicado de forma adecuada la importancia, significado y efectos que el tema tendrá en la estrategia y el plan de negocios.



CONSEJO

Revise los capítulos apropiados de este libro para mantenerse en movimiento y asegúrese de apegarse al orden establecido en la parte 2.

Edite

Cuando esté listo para hacer su edición final, la mayor parte de lo que escribió habrá estado en reposo por un rato. Eso es bueno porque entonces usted podrá verlo desde un nuevo enfoque. Como me gusta decir, “Déjelo reposar, luego edite”.



TRAMPA

No se sorprenda si se encuentra hojeando hacia atrás y hacia adelante de sección en sección a la vez que agrega contenido. Esto es bastante normal. Sin embargo, no se desespere tratando de hacer la edición final antes de que haya trabajado en el resto del plan. Por ejemplo, usted puede agregar nueva información a su estrategia de marketing basada en los descubrimientos que realizó cuando hizo los análisis de la industria y de la competencia. O tal vez introdujo un cambio en su estrategia de marketing que afectará el presupuesto de publicidad. Necesita hacer esta clase de actualizaciones, pero sólo márquelas brevemente y regrese a trabajar en la sección en la que estaba ocupado. No se permita distraerse demasiado. Usted podrá editar todo el plan una vez que cada sección esté escrita.

Si en el camino encontrara confuso cualquiera de los puntos, regrese, relea el capítulo apropiado, lea las otras secciones de su plan de negocios o lleve a cabo una investigación adicional antes de continuar.



CONSEJO

Estudie con ojo crítico su plan de negocios. Asegúrese de sentirse 100 por ciento cómodo con lo que ha consignado en el papel. Su reputación está en juego. No pellizque sus números de ingreso o reduzca artificialmente sus gastos para mostrar una utilidad. Lo más importante es una revelación exacta. Si su negocio muestra una pérdida el primer año, explique por qué, cuándo y cómo mejorarán las utilidades. De otra manera necesitará volver a revisar, revisar y revisar.

Cómo elaborar un plan de negocios en 30 días

Usted puede elaborar un plan de negocios en 30 días. Ello requiere un esfuerzo centrado y un plan, pero si está dispuesto a pasar cuando menos de dos a cuatro horas al día trabajando en él, puede hacerlo.

La siguiente cronología está basada en 30 días, ya sea que decida trabajar en él por 30 días consecutivos, un día sí y otro no, sólo los fines de semana o un día a la semana, usted puede implementar este plan. Si trabaja en el plan cada dos días, lo tendrá completo en dos meses (día más o menos). Si escoge trabajar sólo los fines de semana, tardará un poco más de mes y medio en terminarlo. Si sólo puede hacerlo un día a la semana, empleará cerca de siete meses para completarlo.

CONSEJO



Es más importante hacer un buen trabajo en el plan de negocios que tratar de apurarse. Esto no es algo que pueda hacer en el último minuto. Planee por anticipado y tómese el tiempo para realmente poner su mejor esfuerzo en su plan de negocios: cobrará dividendos durante años.

La línea de tiempo de 30 días

Recuerde dedicar de dos a cuatro horas de tiempo productivo y estar concentrado cada día que usted se comprometa a trabajar en su plan.

Día 1: Obtenga la información

Antes de empezar a escribir, reúna la información que va necesitar y póngala en un archivo marcado como "Referencia". En el caso de un negocio establecido, obtenga copias de todos sus folletos, cartas de ventas, correspondencia y folletos de los productos de todos sus proveedores. Si tiene un sitio en la red, imprima una copia de cada página y guárdela en su archivo. En el caso de un negocio nuevo, visite los sitios de sus competidores en la red e imprima aquellos que le gusten, obtenga copias de los folletos de la competencia y visite a los sitios en la red de sus proveedores y fabricantes.

Día 2 y 3: Análisis de la situación del negocio

Los días 2 y 3 deberá dedicarlos a aprender más acerca de su industria, mercado, competencia y situación financiera de su sector. Empiece por encontrar en la red los sitios de las revistas especializadas, asociaciones de la industria y la cámara de comercio local. También le sería útil visitar la organización de desarrollo económico local.





Muchas revistas especializadas presentan un informe anual sobre la industria y con frecuencia son excelentes fuentes para conocer el tamaño del sector, las tendencias económicas imperantes e información sobre cualquier asunto regulador que afecte o que pueda afectar a la industria.

La cámara de comercio local estará mucho más enfocada en las tendencias del mercado local, como también la oficina de desarrollo económico. En muchos casos, las autoridades de desarrollo económico consideran un área geográfica más grande (estado, condado, etc.), y su perspectiva reflejará ese enfoque. Toda la información de estas fuentes es un gran punto de inicio que puede utilizar para aumentar su experiencia personal, como fuentes expertas o citas de terceros para apoyar su plan de negocios.

Si realmente está en un momento crítico, recomiendo la compra de la información que necesita en BizMiner.com. En este sitio puede encontrar una gran variedad de información, esto es análisis financieros, investigación de marketing, información de la industria, índices del mercado estatal, demografía del área, índices de riesgo del negocio e investigación sobre franquicias.

- *Perfiles financieros*: en estos perfiles, en los cuales se analiza una base de más de 18 millones de firmas de Estados Unidos, se puede encontrar información de ventas promedio de tres años de diversos segmentos de la industria así como balances generales e índices de referencia financiera proyectados de las ventas promedio. El perfil muestra las normas del balance general promedio (números de dólares), así como activos, pasivos y estados de resultados detallados y desglosados en porcentajes. Los índices financieros se presentan tanto de medidas promedio como de medianas. La información del balance general se desarrolla para las firmas promedio en más de 30 000 segmentos de negocios, incluyendo pequeñas empresas y versiones de nuevas empresas de la industria. Los perfiles se pueden acceder en www.bizminer.com.
- *Perfiles de investigación de marketing*: estos perfiles miden firmas promedio y "sobrevivientes" en cuanto a empleo, ventas, crecimiento y ventas por empleado, así como una variedad de medidas de vitalidad de mercado. Los perfiles que cubren más de un millón de segmentos de la industria y del área se pueden acceder en www.bizminer.com.

Si utiliza a BizMiner.com usted puede obtener análisis de la industria, del mercado y financieros que le proporcionarán mucha información que podría necesitar. El sitio en la red es fácil de utilizar y dependiendo del número de informes (cuyos precios oscilan entre 69 y 99 dólares cada uno), usted puede gastar fácilmente 200 dólares o más pero empleará mucho menos tiempo que si trata de localizar esta información por su cuenta. Si el costo constituye un problema, vaya a su biblioteca local y visite el área de referencia; dígale al bibliotecario(a) lo que trata de lograr y él o ella pueden señalarle los recursos con que cuenta la institución.

Días 4 y 5: Descripción del negocio

En el capítulo 6 se explica con gran detalle la forma en que debe redactar su descripción del negocio. Recomiendo leer todo el capítulo e incluir todo el contenido recomendado en su plan de negocios. Sin embargo, si realmente tiene poco tiempo, enfóquese en definir su visión, metas de negocios, operaciones y estructura legal.

Días 6 y 7: Descripción de productos y servicios

Es muy importante estructurar bien la sección de productos y servicios, pues de lo contrario el negocio puede fracasar o resultar que sea denegada su solicitud de financiamiento. Tiene que demostrar su conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes.

CONSEJO



No tome atajos. Siga todas las instrucciones del capítulo 5.

Días 8 a 11: Análisis de la industria

Asigne cuatro días para escribir la parte del análisis de la industria de su plan de negocios. Ese plazo tan “extenso” debe darle una idea de la importancia que tiene esta etapa en su plan de negocios y en el éxito de sus operaciones.

TRAMPA



Existe la tendencia de minimizar esta sección porque piensa que tiene el conocimiento en su cabeza basado en su experiencia personal. Cuidado: usted puede tener una visión de túnel.

Piense en esta sección como una oportunidad para aprender más acerca de su industria. No importa cuánto tiempo haya trabajado en ella, siempre hay algo nuevo que aprender si la investiga y estudia más profundamente. De hecho, mientras más trabaja en una industria, mayores posibilidades existen de que adopte una visión de túnel sin saberlo. Más razón para que se asegure de no saltarse el capítulo 3. Léalo completo y siga las instrucciones.

Busque nuevas ideas y tendencias en su industria. ¿Qué tienen que decir su asociación comercial o revistas especializadas acerca de la industria? Revise uno o dos años de ediciones pasadas de las revistas especializadas, busque las tendencias y temas comunes en los encabezados.

Días 12 al 15: Análisis de mercado y de la competencia

Usted necesitará otros cuatro días para terminar la sección sobre el análisis del mercado y de la competencia. Tanto como el análisis de la industria, ésta es la oportunidad para perfeccionar sus planes y mejorar su negocio invirtiendo todo su esfuerzo en escribir esta sección. Lea el capítulo 4 y siga todas las instrucciones.

La prueba del ácido de todos los planes de negocios es el cálculo de la participación de mercado. A pesar de lo que piense que puede hacer, cuando revise la realidad se dará cuenta con exactitud cuánta participación del mercado necesitará para que el negocio sea rentable. Por ejemplo, al revisar la participación de mercado de un cliente, descubrimos que tendría que vender a 150 por ciento de su mercado para que obtuviera ganancias. Pudimos ampliar el mercado meta y bajarlo a un porcentaje mucho más realista de 1.5.

La participación de mercado es un barómetro de viabilidad porque mientras más alta sea su participación de mercado, más tiempo, esfuerzo y recursos (dinero) necesitará invertir. Como una nueva empresa en una industria competitiva, es poco realista esperar ganar 20 por ciento de participación de mercado para ser rentable. Si se encuentra con este tipo de panorama, puede que sus gastos sean demasiado altos, que usted no entiende al mercado o que le falta experiencia en el negocio. Revise y vuelva a trabajar todos sus supuestos hasta que su participación de mercado entre en un rango manejable y realista.

CONSEJO



Elaborar su plan de negocios es una gran forma de obtener educación rápida. Además, usted puede cometer errores en papel en lugar de cometerlos con dinero o con las relaciones de los clientes.

Días 16 al 17: Estrategia de marketing

La sección de estrategia de marketing es en donde usted amarra todo lo que aprendió en los días 1 a 3 en un bloque llamado “estrategia de marketing”. Lea el capítulo 7.

Si ha seguido el proceso, tendrá un borrador con la descripción del negocio, el análisis de la industria, productos y servicios y los análisis del mercado y de la competencia. Lea sus borradores y resalte las partes que le parecen más destacadas o las áreas en las que crea que aprendió algo.

CONSEJO



Haga notas de las herramientas de marketing (como se describe en el apéndice C) que planea utilizar a medida que lea y revise su trabajo.

Días 18 y 19: Operaciones y administración

Lea el capítulo 8 para redactar la sección de operaciones y administración. Si tiene experiencia directa en el negocio ésta puede ser la sección más fácil de escribir del plan de negocios. Sin embargo, asegúrese de reflejar en ella su estilo de administración y cómo planea operar el negocio. Aquí es donde usted tendrá la oportunidad más grande para expresar realmente su pericia, conocimientos y destrezas.

Los inversionistas y banqueros experimentados ponen especial atención en esta sección porque tratan de determinar si usted podrá hacer lo que dice. No deje dudas en sus mentes. Si tiene éxitos pasados en los negocios, éste es el lugar para contar su historia.

Días 20 y 21: Plan de implementación

El capítulo 10 detalla cómo escribir su plan de implementación, el cual es muy importante para un negocio que está empezando de cero. Muestre cómo planea gastar el dinero en instalaciones, equipo y marketing y ventas.



CONSEJO

Prepare una línea de tiempo de los eventos y tácticas que planea emplear o señálelas en un formato de calendario.

Días 22 y 23: Planeación de contingencia y emergencia

Desde 2001 he recomendado incluir una sección en el plan de negocios que contemple aspectos de planeación de contingencia y emergencia. Si usted está en un área propensa a tormentas, huracanes y tornados debe tener un plan separado para enfrentar desastres, respuestas a emergencias y reanudación del negocio.

Las empresas industriales, manufactureras y talleres de reparación o de servicio deben tener un plan de emergencia y primeros auxilios en caso de accidentes menores o mayores. Ésta es una buena práctica que mitigará daños y costos.

Platique con su agente de seguros acerca de una póliza de “gastos generales de negocios” en caso de que sufra una enfermedad prolongada. Los fondos pueden utilizarse para reemplazarlo, pagar sus cuentas o darle tiempo para hacer un cierre ordenado de la empresa.

Lea el capítulo 11 y siga las instrucciones.

Días 24 al 27: Plan financiero

Su plan financiero (estados pro forma) debe reflejar todo lo que ocurra en su negocio. Usted puede descargar una hoja de cálculo de Excel de mi sitio en la red

www.sbishere.com que le ayudará a organizar todas sus proyecciones de ingresos y gastos.

Lea e implemente las instrucciones del capítulo 9.

Día 28: Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo se deja para el final porque son la primeras hojas que sus lectores verán, en la cuales debe proporcionarles una breve descripción de todo su plan de negocios. Lea el capítulo 12 y siga las instrucciones.

Asegúrese de revisar mi sitio en la red ya que le puedo proporcionar un servicio de crítica, edición y soporte en línea.

Días 29 y 30: Revisión, edición y redacción final

Encuentre personas de negocios en las que usted confíe y que respete y pídales que lean su plan y marquen sus comentarios y observaciones. Ello le dará una retroalimentación fresca y la oportunidad de perfeccionar y mejorar aún más su plan de negocios.

Revise el plan de negocios para detectar errores gramaticales y tipográficos. Utilice el programa de revisión de ortografía de su procesador de palabras. Sugiero esperar hasta que tenga la retroalimentación de otros que lo hayan leído antes de hacer sus cambios y edición final, para ahorrarse tiempo.



CONSEJO

Si busca financiamiento de un banco o de un inversionista, asegúrese de que un contador revise sus proyecciones financieras pro forma para confirmar su exactitud y que están completas.

14

Errores comunes que se cometen cuando se elabora un plan de negocios

En este capítulo revelo los errores comunes asociados con la redacción de un plan de negocios y proporciono algunos consejos para que se asegure de que obtendrá lo máximo de su inversión de tiempo y energía.

Elaboración de un plan de negocios para obtener financiamiento

La primera vez que muchos empresarios tienen que aprender rápidamente el concepto de integrar un plan de negocios es después de que el gerente de un banco o un inversionista se los solicita. Los niveles de estrés empiezan a elevarse y surge la sensación de estar abrumado. ¡Relájese! Si usted lo enfoca como un proceso, utiliza este libro como su guía y está dispuesto a aprender a medida que avanza, todo se combinará para llegar a un final feliz.

Para obtener dinero gratis

Así que han oído hablar acerca de los subsidios de los negocios pequeños y algunos de ustedes pueden inclusive haber comprado un libro sobre el tema. En lo que respecta al dinero gratis para empezar un negocio no he encontrado ninguna fuente legítima en Estados Unidos y sólo hay unos cuantos programas gubernamentales de subsidios en Canadá. El 14 de junio de 2005 emití un "Desafío de subsidio" en mi

blog, y a la fecha nadie que lo haya leído (10 000 o más al mes) han comentado o informado sobre este tipo de subsidios.



CONSEJO

¡No existe el dinero gratis para alguien que quiere empezar un negocio! Existen programas de préstamos pero no programas de dinero gratis.



TRAMPA

He platicado con muchas personas que necesitan "dinero gratis" porque no lo tienen. No tenerlo es una buena razón para detenerse y no molestarse en escribir un plan de negocios. Si usted no tiene dinero para invertir y no tiene un "patrimonio neto" positivo, consiga un empleo; no trate de empezar un negocio. Se necesita dinero para hacer dinero. La única excepción a esta regla sería si usted quisiera fundar una empresa de servicios, pero incluso la mayoría de ellas necesitan de 3 000 a 5 000 dólares para empezar.

Cómo obtener un subsidio

Si usted trata de obtener un subsidio para empezar un negocio y no leyó el consejo acerca del dinero gratis arriba, por favor léalo y luego regrese. Sólo puedo compartir lo que he aprendido de la consultoría con empresarios. La mayoría de las personas que me llaman para obtener subsidios para empezar un negocio asistió a un seminario caro, compraron una "guía de subsidios" cara o contrataron una firma para elaborar la propuesta de subsidio para ayudarlos a obtener dinero gratis. Puedo decirles que ninguna de las personas con las que he hablado ha tenido éxito en su búsqueda de dinero de esta forma. Muchos realmente gastaron cientos de dólares para comprar los servicios de un experto en solicitar subsidios, listas de correo, seminarios o libros.



TRAMPA

Las personas que promocionan los programas de subsidio para los negocios pequeños hacen dinero a costa de un público confiado. Tenga cuidado con estos programas. Si yo no he podido encontrar estos programas de dinero gratis, es porque no existen. Si usted encontrara uno, ciertamente me gustaría conocer los detalles, porque nadie con quien yo he platicado ha obtenido realmente diez centavos para empezar un negocio con base en estas tácticas y estrategias de dinero gratis. Simplemente han gastado mucho dinero para ir a ningún lado.

Cómo obtener un préstamo para empezar un negocio

Empezar una empresa es una legítima razón para escribir un plan de negocios. Si usted asume seriamente el proceso de redactar un plan de negocios para empezar un negocio y no lo desecha en el camino, será recompensado con el conocimiento profundo de su negocio y proyecciones financieras razonablemente exactas e incrementará de manera sustancial sus probabilidades de éxito. En general, las instituciones financieras que apoyan la fundación de nuevas empresas requieren que usted invierta 25 por ciento de su propio capital o tenga un capital contable que pueda utilizar como garantía para obtener el capital de arranque.

Cómo obtener un préstamo para hacer crecer un negocio

Si usted ya tiene una empresa, ha realizado algunos convenios de financiamientos con su banco y está en la búsqueda de fondos adicionales para expandir su negocio o consolidar la deuda, es probable que usted ya tenga un plan de negocios. En casos excepcionales algunos bancos e instituciones financieras aceptan una "propuesta de préstamo" en lugar de un plan de negocios completo. Cuando se otorga un crédito de esta manera, por lo general se debe a una sólida relación bancaria, un negocio muy exitoso o un propietario bien calificado (alto patrimonio neto con perfecto crédito).



CONSEJO

Si usted encaja en la descripción que se presentó en el párrafo anterior, llame a su banquero y pregúntele si aceptaría una propuesta de préstamo con los estados financieros pasados en lugar de un plan de negocios completo. Usted podría ser agradablemente sorprendido y ahorrarse mucho tiempo, esfuerzo y energía.

Cómo obtener un préstamo para comprar una franquicia o un negocio

Elaborar un plan de negocios con el propósito de adquirir una franquicia es una buena idea porque, aunque la franquicia puede tener un plan o plantilla muestra para ayudarlo a obtener el financiamiento (algunos prefieren paquetes de préstamos que los franquiciantes les pueden ofrecer), siempre es una buena idea llevar a cabo todas las diligencias para protegerse a sí mismo, especialmente con las viejas franquicias. Las antiguas y más sólidas franquicias tienden a estar bastante saturadas y cualesquier mercados que estén disponibles son frecuentemente marginales con un potencial limitado. Los conceptos de la nueva franquicia pueden no estar rigurosamente probados y comprobados. Elaborar un plan de negocios para comprar una franquicia sirve como póliza de seguros, pues cualesquier decisiones que tome están bien informadas y cuidadosamente estudiadas. Si desea comprar un negocio existente, necesitará un plan de negocios ya sea que vaya al banco o consiga que el

vendedor financie su compra. Tal como en el caso de la franquicia, un plan de negocios protegerá sus intereses y asegurará que usted está pensando por usted, que está informado y, lo más importante, sabe que tiene un plan para alcanzar el éxito.

Cómo elaborar un plan de negocios para organizar su empresa

Dependiendo de lo que utilice como guía para elaborar el plan de negocios, éste puede ser una gran herramienta para poner en marcha su empresa o puede llevarlo al fracaso. Utilizar las plantillas o las muestras de planes de negocios para ayudarse a empezar su negocio es como redactar sus propios convenios legales. Puede hacerlo, pero todo lo que logrará es darle más problemas que si usted no hubiera hecho nada en absoluto. En su lugar, siga los pasos que se indican en este libro para examinar cada aspecto de su negocio, organícese y escriba un plan de negocios específico y eficaz.

Los peligros de utilizar una plantilla o de sólo cambiar los nombres

Los planes de negocios muestra y las plantillas son simplemente demasiado generales. Tal como sucede con un convenio legal genérico al que le falta la información específica, utilizar una plantilla de plan de negocios o muestra de plan sin verificar sus detalles le impide identificar adecuadamente los riesgos y las obligaciones, y corre el riesgo de meter a su negocio y a sus directores en problemas.

TRAMPA



A menos de que algo se explique en detalle, se revele o se excluya específicamente, se considerará como incluido debido a los términos generales y amplios del plan de negocios. Busque el consejo de un abogado antes de tomar decisiones importantes sobre el negocio.

Cómo escribir un plan de negocios porque su banquero le preguntó por él

Si aún no escucha a su banquero pedirle un plan de negocios, pronto lo hará.

CONSEJO



Usted puede hacer mucho para impresionar a un banquero si lleva su plan de negocios completo a su primera reunión.

Le garantizo que su banquero estará impresionado porque la mayoría de la gente llega al banco con el sombrero en las manos implorando por un préstamo. Si no le ofrece un plan de negocios, el banquero no tiene otra opción que hacer la rutina de las “20 preguntas” y luego, si todavía está interesado, pedirle que regrese cuando tenga su plan de negocios para iniciar el proceso. Si desea verse y ser tratado seriamente y como un profesional, lleve su plan de negocios con usted desde el principio.

Cómo escribir un plan de negocios porque le han dicho que necesita uno

Si tiene amigos y familiares que le dicen que elabore un plan de negocios, tiene suerte porque significa que tiene gente a su alrededor a quienes les importa. También puede significar que no están 100 por ciento convencidos de su idea de negocios y decirle que necesita un plan es su forma de comunicarle indirectamente sus dudas. Si no puede vender su idea de negocios a la gente que está más cerca, tal vez tiene defectos o es más arriesgada de lo que usted ve en ese momento.

Elaborar un plan de negocios reduce el riesgo. Ésta es otra manera de decir que desea incrementar sus probabilidades de éxito. Si toma en cuenta las directrices que se exponen en este libro debe reducir su riesgo. Yo digo “debe” porque un plan de negocios es sólo tan bueno como la diligencia ejercida cuando se examinan los supuestos en los cuales se basa su plan. En otras palabras, es necesario tomarse el tiempo para obtener una verificación independiente por terceros de sus creencias, información o hechos.

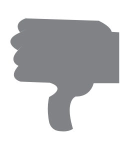


CONSEJO

Debe esforzarse por eliminar todos los supuestos de su plan de negocios y reemplazarlos con hechos productos de la investigación, trabajo de campo y pruebas realizadas en el mundo real.

Qué hago si no tengo experiencia comercial

Si usted desea fundar o comprar un negocio en el que no tiene experiencia, usted es un jugador de corazón o no ha razonado la decisión con detenimiento. Tal vez se encuentra desempleado y piensa que ahora es un buen momento para hacer un cambio de carrera empezando o comprando su propio negocio. ¡Bien por usted, pero tenga cuidado!



TRAMPA

Aunque pueda ser un administrador experimentado, no es lo mismo ser el propietario de una empresa. Existen muchas cosas con las que un propietario tiene que lidiar que no debe enfrentar un administrador. Un plan de negocios le ayudará a pensar cuidadosamente su decisión y elaborar un plan realista.

Si es una persona joven y siente el impulso de ser un autoempleado, está ingresando a las filas de muchos de sus compañeros de clase y pares. Las filas de empresarios se están llenando de gente joven (nacida después de 1985) y de *baby boomer* mayores (con edades superiores a los 55 años), que desean fundar y/o comprar un negocio por primera vez. Aprender a elaborar un plan de negocios puede ser una excelente herramienta para proporcionar a ambos grupos una perspectiva y una buena idea en el proceso de poseer un negocio.

Si planea empezar un negocio en el cual no tiene experiencia directa o conocimiento, sugiero el siguiente curso de acción:

- Busque a un socio de negocios que tenga experiencia.
- Reclute un administrador general y administrador de operaciones con experiencia directa en la industria.
- Antes de empezar su negocio, consiga un empleo con su futuro competidor. Tómese el tiempo de aprender de un experto. Le dará la oportunidad de aprender acerca del negocio directamente.



CONSEJO

Contrate a un entrenador de negocios con experiencia directa en su área o con capacidad demostrada para planear, fundar y desarrollar un negocio a partir de cero. Pídale que revise su plan de negocios y haga sugerencias. Estos profesionales pueden enseñarle y educarlo así como proporcionarle ayuda y soporte. Siéntase en libertad para contactarme y haré mi mejor esfuerzo para ayudarlo.

- Dirija sus energías y esfuerzos hacia una empresa que se relacione más directamente con sus destrezas, experiencia e intereses. A la larga usted estará mucho mejor, más contento y con más éxito.
- También puede comprar un negocio en marcha. ¿Qué pensaría si le digo que es más barato, menos arriesgado y que puede hacer más dinero si compra un negocio que si empieza uno de cero? Querría saber más ¿correcto? Revise mi otro libro *Tips and Traps When Buying a Business.*

TRAMPA



Es vital que introduzca cambios en su plan de negocios de acuerdo con lo que aprenda de sus resultados reales. De otra forma ingresará a las filas de esas firmas en bancarrota que tenían un plan de negocios pero que nunca lo revisaron, o peor, nunca hicieron cambios después de revisarlo.

Los propietarios de negocios que no ajustan sus planes con la realidad de sus negocios caen en la peor trampa de todas: creer su propia falsedad e hipocresía. No es una buena característica de un empresario rentable y exitoso.

Cómo elaborar un plan de negocios sin estados financieros

No hacer las proyecciones financieras es como jugar a los dardos con los ojos vendados. Si usted logra darle al blanco, es por pura suerte. Sin las proyecciones financieras, las empresas no tienen un punto de referencia con el cual medir su rendimiento.

CONSEJO



Incluso si usted mismo financia el negocio, todavía debe preparar los estados financieros. Después de todo, trabajó duro para obtener su dinero. ¿Por qué no protegerlo?

Hacer supuestos y tomar decisiones sin todos los hechos

Los empresarios son conocidos por ser independientes, resueltos y agresivos. Aprenden a confiar en su conocimiento, experiencia e intuición. Es bueno que lo hagan porque si ellos no creyeran en su idea totalmente, muchos de los productos y servicios que disfrutamos en la actualidad no existirían.

TRAMPA



Con frecuencia, la toma de decisiones sin suficiente información es un reflejo de la falta de experiencia del propietario del negocio. Lo mismo puede ocurrir al elaborar el plan de negocios. Escarbe buscando más información y, si se atora, llame a un amigo con más experiencia en los negocios y pídale retroalimentación. ¿Qué haría esta persona si él o ella estuvieran en sus zapatos?

CONSEJO



Si hay algo acerca del plan de negocios que no entiende o no puede demostrar con información independiente de terceros, proceda con cautela. No pase por alto el tema, le reste importancia o evite manejarlo. Trate de entender la naturaleza del tema.

Podría ser necesario leer su plan de negocios nuevamente o releer este libro o cuando menos la sección adecuada. Sólo porque la información es difícil de conseguir no significa que no esté disponible o que debe ser ignorada.

CONSEJO



Recuerde, sólo estoy a un correo electrónico de distancia y, si necesita ayuda, sólo visite mi sitio en la red (www.sbishere.com), encuentre la sección de contacto y envíeme un correo electrónico. Contesto todas las solicitudes de información.

Ignorar el riesgo = Apostar

¿Qué crea el riesgo? Según mi experiencia, es una falta de equilibrio en el plan de negocios el que crea un riesgo injustificado y difícil de manejar. De ese modo, la siguiente pregunta es, ¿qué factor(es) genera(n) un desequilibrio? La falta de experiencia, porque sin experiencia directa o acceso a alguien con experiencia, la toma de decisiones de calidad puede ser rápidamente reducida a una adivinanza. ¿A quién debe recurrir el propietario de una empresa sin experiencia en el negocio? A la información.

CONSEJO

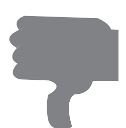


Sustituya su falta de experiencia con información en el encofrado de su plan de negocios. Un plan de negocios le ayudará a probar sus ideas en papel sin arriesgar el gasto de dinero, desperdicio de tiempo o incurrir en una deuda. Usted puede investigar diferentes ideas de negocios en línea y crear diversos escenarios en sus proyecciones financieras para apreciar el efecto que puede tener una caída de ventas o un incremento de costos. Esta información le ayudará a tomar las decisiones acerca de los cambios que necesitan hacerse en su negocio.

En cada negocio existen muchas decisiones que deben tomarse, así que si le falta experiencia, ¡busque información! Hable con propietarios de negocios más experimentados, lleve a cabo investigaciones en línea y haga preguntas.

Intentándolo solo

Intentar volar solo está bien siempre que usted tenga la experiencia necesaria. La razón por la que los estudiantes de piloto deben probarse a sí mismos con un instructor en el asiento de al lado es que, si ellos se sintieran abrumados o confundidos, hay alguien que los saque de apuros.



TRAMPA

¿Por qué nosotros —como empresarios— pensamos que podemos hacerlo solos? Tal vez no es una situación de vida o muerte, pero un negocio que quiebra es un evento triste porque es innecesario. No tenga miedo de pedir ayuda.

Pida ayuda a un amigo o a alguien con más experiencia que usted o con una trayectoria de éxito. Si le falta experiencia puede tomar un socio que la tenga o reclutar y contratar personal experimentado. En este caso, el negocio no luchará para rendir a un nivel aceptable.



TRAMPA

No hay nada más frustrante que un cliente que trata con un empleado que no tiene experiencia. No se quede atorado en la trampa de tratar de reinventar la rueda. Contratar personal sin experiencia para capacitarlos después es muy caro, sin mencionar el costo de las oportunidades o de los clientes perdidos.

Plan de negocios sin el detalle suficiente

Sea específico y evite hacer generalizaciones y utilizar pinceladas anchas. Si su plan de negocios contiene generalizaciones o frases que tratan de minimizar un problema o un asunto de negocios, usted debe repensar su enfoque.



CONSEJO

Usted está siempre más seguro con más detalles porque tiene menos posibilidades de pasar por alto una importante pieza de información y tomar una mala decisión o hacer un mal supuesto. Después de todo, la idea de elaborar un plan de negocios es reducir el riesgo.

No adapte su plan de negocios al lector

Su resumen ejecutivo debe ser modificado para cada persona a quien usted planee entregárselo. Mantenga en mente que un plan de negocios se elabora para

comunicar la viabilidad de una idea para que el autor del plan pueda obtener financiamiento o capital de inversión. Mantenga en mente a quienes lo vayan a leer y anticipe qué es lo que ellos esperan aprender de él. Recuerde, básicamente existen dos audiencias:

- *Audiencia interna*: la gente como usted y sus empleados clave, que serán una parte de la empresa. Debido a que utilizará continuamente el plan, asegúrese de que el formato y la estructura son algo con lo que usted se sienta cómodo para trabajar.
- *Audiencia externa*: éstas son personas que no tienen relaciones de propiedad o de trabajo con la organización, pero que desean conocer parte o todos los documentos que conforman su plan antes de decidir si invertirán, contratarán o se relacionarán de otra manera con usted. Este grupo incluye a personas como su banquero, inversionistas de capital de riesgo, firmas de calificación crediticia y vendedores.

CONSEJO



Recuerde, usted no siempre tiene que proporcionar una copia completa de su plan. Algunas veces serán suficientes un extracto, un resumen o sólo los estados financieros y las proyecciones. Cuando usted le entregue a alguna persona una copia completa de su plan, pídale que firme un convenio de confidencialidad y no divulgación. Si usted proporciona información registrada, un acuerdo de secrecía o de no competencia podría ser apropiado. Utilice su buen juicio y ejerza la cautela. Platique con un abogado.

No elaborar un plan de negocios o no terminarlo

Un plan de negocios es un valioso documento. En realidad, es un documento de ventas. Vende al lector —banquero, inversionista o empresa de capital de riesgo— su idea de negocios. Además, elaborar un plan de negocios le ayudará a entender su empresa y las formas para mejorarla.

Si vale la pena empezar un plan de negocios, vale la pena terminarlo, porque desde ese momento todo lo que necesitará hacer es revisarlo y editarlo anualmente. Esta tarea se hace más fácil a medida que pasan los años. Además, la disciplina de revisar el plan le permitirá hacer ajustes y mejoras dentro del contexto de la comparación de los resultados reales con los planeados.

CONSEJO

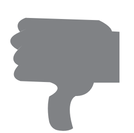


No permita que su plan de negocios se quede a la mitad del camino. ¡Merece ser terminado!

Exageración de los ingresos o del pronóstico de ventas

Usted estudia sus proyecciones financieras y ve muchos números en rojo, lo que indica una pérdida. Parece muy simple no mostrar una pérdida incrementando los ingresos hasta que empieza a aparecer una pequeña utilidad.

TRAMPA



Si sólo ingresa nuevos números en la hoja de cálculo no hace desaparecer el problema. Éste todavía está allí; está simplemente enmascarado por un pronóstico de ventas inflado.

Cuando establece su plan de negocios, usted necesita reflejar sus acciones en la vida real. Piénselo de esta manera. Si se encuentra analizando un estado de resultados que muestra una pérdida de dinero ¿Qué haría? Debería investigar para descubrir si puede identificar la razón por la cual gasta más de lo que gana. También debería encontrar la manera de incrementar las ventas.

CONSEJO



En el momento que decida incrementar su pronóstico de ventas, pregúntese: "¿Cómo voy a incrementar las ventas realmente? ¿Cuál es mi estrategia? ¿Cuál es la probabilidad de que la estrategia aún funcione? Si mi estrategia fracasa, ¿cuál es mi plan B?"

No empezar el plan de negocios porque implica demasiado trabajo

Como Rodney Dangerfield acostumbraba decir, "¡No obtengo ningún respeto!" Los planes de negocios sufren del mismo problema de imagen. Tal como las empresas han cambiado en los últimos 100 años, el proceso de planear y redactar un plan de negocios también ha evolucionado.

Me topé en un sitio en la red con un artículo publicado por un contador público certificado que decía que usted no necesita un plan de negocios, sino un proceso de planeación. Bueno, eso es exactamente de lo que trata este libro: un proceso para ayudarlo a establecer un plan para su negocio y obtener el financiamiento y los fondos que necesita.

Le prometo que si lee este libro y aplica el proceso para poner su plan en papel, aprenderá mucho acerca de su empresa, de usted mismo y de sus clientes. Si quiere aprender las bases y los elementos para operar un negocio, la elaboración de un plan de negocios acelerará su proceso de desarrollo.

15

Trabajo con asesores profesionales

El propósito de este capítulo es mostrarle cómo obtener lo máximo de un equipo de asesores. Los asesores profesionales protegen sus intereses y le ayudan a alcanzar sus metas.

Para ganar en un partido de futbol necesitan una buena ofensiva y una buena defensa. Nadie entraría a un juego de futbol sin una defensa porque no puede ganar si sólo juega la mitad (la ofensiva) del equipo. Tan ridículo como esto suena, muchos negocios están tan enfocados en la parte ofensiva de su juego (ventas) que pasan por alto la protección de lo que tienen con una defensa apropiada.



CONSEJO

En los negocios su estrategia de defensa se compone de controles contables, legales y administrativos. Entre los miembros de su equipo de defensa están un administrador, un tenedor de libros, un contador, un abogado y usted. Su plan de negocios es la herramienta de defensa que otorga el necesario balance a su estrategia de ofensiva y defensa global.

Se necesita tanto un equipo de ofensiva (ventas, marketing, publicidad, etc.) como uno de defensa (administración, contabilidad, legal, etc.) para ganar el juego del negocio. Nadie construye un negocio solo; usted no debe tratar de cultivar un negocio de esta manera. Necesita un equipo de asesores que le ayuden a echar una mirada de cerca al negocio para asegurarse de que conoce en dónde se está usted metiendo.

Historia de los asesores de negocios

Obviamente, la historia de los asesores de negocios es muy larga. Para los fines de este capítulo, sólo expondremos la era moderna de ella. Los asesores de negocios tradicionales se desglosan en los siguientes grupos:

- *Familiares*: de acuerdo con un estudio realizado en 2002 por la Federación Nacional de Negocios Independientes (NFIB, por sus siglas en inglés), por un gran margen, el asesor número 1 del propietario de negocios es la familia. Casi 70 por ciento de los propietarios de negocios que respondieron asignaron la primacía a la "familia". ¿Tiene un familiar los antecedentes y la experiencia para guiar de manera competente al propietario de una empresa cuando éste debe planear, tomar decisiones e implementarlas?
- *Contadores y abogados*: estos profesionales se enfocan principalmente en temas de cumplimiento de las diversas regulaciones gubernamentales, pero los propietarios de negocios necesitan una perspectiva de asesoramiento más amplio. Requieren ayuda relacionada con marketing, ventas, servicio al cliente, contratación y capacitación de una fuerza laboral eficaz, destrezas de liderazgo, etc. Los contadores simplemente no están entrenados en esas áreas. Lo mismo sucede con los abogados.
- *Banqueros, expertos financieros*: a pesar de que los propietarios de negocios tienen una relación muy estrecha con el banquero, el asesoramiento que éste puede ofrecer tiene un alcance muy limitado.
- *Consultores de negocios y expertos*: un consultor puede decirle qué "tiene" que hacer, mientras que un coach puede encargarse de los aspectos relacionados con la eficacia personal de la ecuación. Los propietarios de negocios también son individuos y como sus congéneres tienden a mantenerse en su zona de comodidad, hábitos y experiencia.

El lado del "coaching" del negocio del coaching

Los siguientes grupos de profesionales han contribuido de alguna manera a las prácticas de coaching de negocios:

- *El campo de salud mental*: los profesionales que actúan en este campo estudian el lado de la causa y el efecto de los problemas. Muchos principios que ellos utilizan sirven para mejorar las vidas de las personas sanas. Las prácticas como la programación neurolingüística (NLP, por sus siglas en inglés) empiezan a ser dominados aún por quienes no pertenecen al campo de la salud mental.
- *El movimiento de "auto-ayuda"*: los fundadores de este movimiento han estudiado y formulado teorías y prácticas sobre la eficacia personal que se citan arriba, han ayudado a muchas personas a entender sus emociones y su capacidad para lograr cambios en sus vidas a través de libros, seminarios y otros recursos similares.

TRAMPA



El desafío radica en que, después de un seminario de autoayuda, es fácil replegarse hacia zonas de comodidad, donde la situación es cálida y amistosa. La gran mayoría de las personas no terminan de leer los libros que compran, de escuchar las cintas hasta el final o de realizar las tareas y ejercicios que les sugieren.

- *Coaching*: el entrenamiento llegó primero como un redireccionamiento del campo psicológico. Muchos practicantes que deseaban enfocarse en el futuro más que en el pasado adoptaron y comenzaron a emplear este importante término. El contacto sistemático y recurrente que el coaching proporciona ayudó a las personas de forma más eficiente de lo que pudieron hacerlo los seminarios, los libros y las citas. Debido a que los *hábitos* definen la calidad de nuestras vidas, el cambio de los viejos hábitos a nuevos y más eficaces se logra a través de un enfoque de largo plazo.

CONSEJO



Cuando se lleva a cabo de manera adecuada en una relación de confianza, el coaching puede y tiene un efecto notable en las vidas de los clientes.

- *Coaching ejecutivo*: debido a que el modelo funcionó tan bien para incrementar la eficacia personal, ayudó a los ejecutivos agobiados a manejar el estrés, las emociones, los colegas de trabajo, los superiores y los subordinados y contribuyó a estimular el desarrollo de liderazgo. Dado que estos desafíos son de naturaleza personal y que las grandes empresas ya tienen recursos de negocios, ha sido y continuará siendo eficaz para generar un cambio positivo tanto en los hábitos de pensamiento como de comportamiento.

Coaching de negocios

Dado que la capacitación y el coaching de eficacia personal funcionó para la gente “de negocios” (vea entrenamiento ejecutivo arriba), los coaches de hoy creen que también debe funcionar para los propietarios de empresas.

Muchos enseñan que el asesoramiento de negocios, la experiencia y el conocimiento son innecesarios. ¿Por qué dicen eso? Porque sienten que los propietarios de negocios son personas y obviamente la eficacia personal les ayudará a mejorar hasta un cierto nivel.

Desafortunadamente, la mayoría de los propietarios de pequeñas empresas no tienen vicepresidentes de marketing, ventas, servicio al cliente o de finanzas que le aporten al negocio su parte de crecimiento. Ni tampoco tienen los recursos para contratarlos.





Al igual que los consultores que se han enfocado en el lado de negocios e ignorado el aspecto de la eficacia personal de la ecuación, los entrenadores de negocios actuales se enfocan exclusivamente en la eficacia personal mientras pasan por alto el lado de los negocios de luchar con todas sus fuerzas para entregar resultados positivos a largo plazo.

Usted y su equipo

Su equipo debe estar compuesto por un contador público certificado (revisión financiera), un abogado (convenios legales, constitución, revisión de contratos, etc.) y un entrenador de negocios (para llenar los espacios). Asegúrese de definir sus roles y responsabilidades y decirles cuáles son sus expectativas sobre ellos. Negocie una cuota fija por sus servicios.

Entienda que el propósito de su abogado y contador público certificado es proteger sus intereses. En un sentido, parte de su descripción de trabajo implica explicar los riesgos y potenciales deficiencias. Ellos buscan agujeros en sus ideas para identificar problemas a los que usted no debería exponerse. Su trabajo es ayudarlo a identificar los problemas potenciales.

CONSEJO



Recuerde, usted es quien toma las decisiones.

A pesar de la importancia de sus asesores, no les permita fijar la agenda, negociar en su nombre o tomar decisiones por usted. Sólo usted puede cumplir esas funciones, pero si pide su consejo, sea específico.

Los asesores proporcionan perspectiva

Usted necesita que sus asesores trabajen para ayudarlo a encontrar errores, omisiones o problemas potenciales en sus estrategias e ideas. Su mayor valor es que tienen los mismos intereses creados que usted; ellos no operan el negocio, pero le ayudan a hacerlo. Cuando trabaja con ellos, usted obtiene una perspectiva independiente de terceros. Ellos no tienen nexos emocionales con la empresa y son libres de hablar desde una perspectiva no emocional.



TRAMPA

Con frecuencia los propietarios se apegan emocionalmente a una idea. Cuando esto le suceda, le recomiendo que pase tiempo trabajando con sus asesores. Hágales preguntas específicas y pida sus opiniones. Al final, usted tomará la decisión pero su perspectiva puede ayudar a equilibrar su deseo de hacer un trato con la información y la visión que no disfrutaba antes.

Cómo trabajar con un contador y un abogado

Todos los contadores tienen una especialidad. Algunos sólo hacen declaraciones de impuestos sobre la renta, otros se especializan en planeación tributaria y/o financiera, mientras que otros tienen experiencia en atender las corporaciones. Usted puede encontrar a unos cuantos con experiencia en su industria, la cual puede ser inestimable.

El trabajo de su abogado es ayudarlo a preparar los convenios legales, revisar contratos y ayudarlo a constituirse si está planeando hacerlo. Usted debe buscar un abogado que esté dispuesto a ofrecer su asesoramiento y a educarlo acerca de sus obligaciones legales y sus responsabilidades fiduciarias. Especialmente si es nuevo como propietario de un negocio, existen muchas cosas específicas que querrá conocer, como pagos de impuestos, obligaciones legales con los empleados, proveedores e inversionistas o socios.

Asesores informales

También necesita tener cuando menos un amigo cercano y confiable que esté dispuesto a mirarlo a los ojos y decirle la verdad o que ha perdido perspectiva. Desea a alguien en su esquina que cuide su mejor interés y pueda proporcionarle una perspectiva verdaderamente independiente.

Inclusive, algunos propietarios de negocios van tan lejos que hasta forman un consejo de asesores informal. Estos asesores podrían incluir desde otros propietarios de negocios hasta amigos y familiares u otras personas a quienes ellos respeten y que puedan contribuir con información y retroalimentación de su experiencia más profunda. Como resultado, usted estará mejor preparado para lidiar con una situación en particular. Además, cuando tiene que hacer una presentación en frente de un grupo de personas en quienes confía y que le agradan, realmente lo hace pensar y garantiza que esté preparado. Si no puede convencer a sus admiradores sobre las razones por las cuales desea instrumentar cierta estrategia, por qué piensa que necesita asumir determinado enfoque o por qué desea hacer ciertos compromisos en su plan de negocios, tiene un problema. Si no puede convencerlos y articular sus razones con la pasión suficiente para influir en ellos, probablemente no deba proseguir con la idea.

Su equipo de asesores informales y profesionales le ayudará a proteger sus intereses y a alcanzar sus metas. Esa clase de apoyo es siempre dinero bien gastado.

PARTE 4

Consideraciones especiales para negocios específicos

16

Planeación de negocios para inventores

Inventar un producto y llevarlo al mercado es una tarea ardua que puede convertirse fácilmente en una pasión absorbente. A medida que usted penetra más y más profundamente en el proyecto, desaparece la objetividad emocional. Se compromete tanto financiera y emocionalmente que se reduce su capacidad para tomar decisiones eficaces.

La buena noticia es que invertir tiempo, esfuerzo y energía en la elaboración de un plan de negocios le proporcionará la estructura y el proceso para tomar decisiones y desarrollar su producto desde la etapa de idea hasta que se convierta en un negocio redituable.

CONSEJO



Desarrollar su idea en un prototipo que funcione es la parte más fácil del proceso de llevar un nuevo producto o invento al mercado. El desafío más grande es cómo crear un negocio rentable alrededor del producto. Aquí es donde un plan de negocios entra en juego.

El propósito de este capítulo es proporcionarle ideas específicas e información sobre cómo abordar la elaboración de un plan de negocios para obtener dinero y recursos para establecer un negocio alrededor de su invento.

Elaborar un plan de negocios es, definitivamente, un proceso evolutivo. Piense en su plan de negocios como un documento vivo que evoluciona y cambia para proporcionar el soporte y la información que necesita para que su negocio crezca.

Exactamente como se desarrolla, evoluciona y cambia su invento en el transcurso del tiempo, así lo hará su plan.

A medida que descubre las nuevas características y potencial de mercado del nuevo producto y se reúne con sus asesores profesionales, evolucionará su plan de negocios. Ésa es la manera en que lo debe hacer. Sus necesidades financieras pueden cambiar sustancialmente de acuerdo con lo que usted descubra en la construcción de su prototipo o al hacer una prueba de mercado, y usted deseará que esos cambios se reflejen en su plan de negocios. Si tiene un plan con proyecciones financieras, fácilmente podrá editar su plan y ver inmediatamente el efecto que esos cambios tendrán en su negocio y necesidades financieras.

Administración de los detalles

El mayor obstáculo cuando se trata de elaborar un plan de negocios es la falta de información. El inventor tiene la tarea más difícil de todos los propietarios de empresas cuando se trata de redactar el plan de negocios porque existen más variables que debe considerar. Pueden surgir problemas que pueden cambiar por completo su dirección.

Como inventor usted tiene mucha información en su cabeza, sobre todo información acerca del producto, esto es, cómo se utilizará y las necesidades que satisfará. Para hacer evolucionar su producto desde una idea hasta un negocio rentable se requiere que traduzca sus pensamientos en papel. Es muy importante que describa su idea y cree en primer lugar los dibujos técnicos del proceso de desarrollo. Luego, debe estar dispuesto a aplicar la lógica y los principios de negocio para llevar su producto al mundo real mediante el empleo de su plan de negocios como la herramienta imprescindible para llegar allí.

En muchas maneras, construir un negocio alrededor de un invento es muy similar a empezar una operación de cero, excepto por la importante inversión que por lo general es necesario hacer en investigación y desarrollo (R&D).

Los temas más importantes a los que usted debe dar atención especial cuando redacte su plan de negocios son desarrollo del producto, desarrollo del negocio e investigación de mercado. También es necesario que ponga atención especial a la protección de su propiedad intelectual.

Desarrollo del producto: Construcción de un prototipo

Construir un prototipo que funcione es un hito que da vida a su idea. Lo obliga a trabajar a través de cuestiones de manufactura y lo que usted aprenderá le ayudará enormemente a perfeccionar su plan de negocios. Además, una vez que construya el producto real, tiene la maravillosa oportunidad de colocarlo en las manos de sus clientes potenciales para obtener retroalimentación.



CONSEJO

Espere hasta que tenga su patente antes de mostrar su producto al público. Tan pronto como coloque el producto frente al público, los convenios de no revelación pueden quedar anulados.



CONSEJO

La prueba del consumidor es una gran oportunidad para obtener retroalimentación de los usuarios reales, lo que le permitirá perfeccionar y, posiblemente, modificar la oferta de su producto antes de lanzarlo.

Desarrollo del negocio

Éste es el momento para empezar a sumar más estructura a su negocio mediante la atención minuciosa de los aspectos legales, de mercado y financiero del desarrollo de un negocio alrededor de su invento.

Protección legal

Usted debe contar con un abogado para que redacte los convenios básicos, entre ellos los acuerdos de no revelación, contratos y en algunos casos un convenio de no competencia para proteger sus ideas. Un convenio de no divulgación prohíbe a las partes firmantes conversar, develar o diseminar sus ideas y conceptos durante un periodo específico. Un convenio de no competencia prohíbe a una de las partes entrar al mismo negocio durante un periodo específico, lo cual le impide competir con usted. Su abogado puede tener otros convenios que él o ella querrán establecer de acuerdo a su situación individual.



TRAMPA

Nunca utilice las plantillas o formularios que se venden en las papelerías porque son demasiado generales y pueden ocasionarle más problemas que si usted no tuviera un convenio en absoluto. Busque un coach de negocios profesional, contador o abogado antes de tomar acción o tomar decisiones de negocios importantes.

Prueba de mercado

Una vez que usted haya probado el producto con los clientes habrá llegado el momento de llevar a cabo pruebas de marketing y vender el producto en el mundo

real. Estas fases sirven para medir la eficacia de sus estrategias de marketing, publicad y ventas antes de que haga un lanzamiento completo del producto.

Es también otra oportunidad para que su mercado le enseñe cómo promocionar y vender su producto.

Financiamiento de la investigación y el desarrollo

Uno de los retos que implica llevar un producto al mercado es el financiamiento de las primeras fases del desarrollo de éste. Por lo general, el inventor supera esta fase pidiendo prestado dinero en el banco, operación que garantiza con sus activos personales. Ésta es, con mucho, la opción más barata porque tomar dinero de inversionistas usualmente requerirá otorgarles una participación en su empresa. Ceder el control de ésta junto con la mayoría de las utilidades futuras es la forma de financiamiento más cara.

TRAMPA



Tomar dinero prestado de su familia puede ser una buena opción pero puede ser un pacto muy condicionado. Además, si los parientes piden el pago en el momento en que usted no tiene dinero extra, se pueden crear rencores y estrés innecesarios. Proceda con cautela.

He observado que una de las maneras que utilizan las empresas de biotecnología para recaudar fondos durante la etapa de investigación y desarrollo es otorgar una licencia sobre los derechos de marketing de su producto. Esencialmente un vendedor le paga una cantidad de dinero por los derechos de marketing una vez que el producto ha recibido la autorización de la FDA (Food and Drug Administration). Luego usted utiliza el dinero para continuar el desarrollo de su producto. Algunas veces, la misma oportunidad se le presenta si otorga la licencia de los derechos de distribución. Sólo recuerde que debe buscar asistencia profesional antes de tomar decisiones importantes y considerarlas a todas dentro del contexto de su plan de negocios.

Investigación de mercados

Conocer a su competencia y si el mercado es suficientemente grande como para construir un negocio sobre la base de su creación es la primera prueba de fuego para determinar la viabilidad y el potencial de su invento.

Competencia

Examinar los productos de la competencia es una fase indispensable en el proceso de introducir un nuevo producto en el mercado. Si lleva a cabo un meticuloso análisis de los productos de la competencia, usted puede aprender acerca de su mercado e

identificar en qué aspectos su producto difiere de los que ya están en el mercado o perfeccionarlo para asegurarse de que sea superior.

Tamaño del mercado

La idea para crear su invento probablemente le llegó porque reconoció una necesidad y una forma mejor de hacer algo. Cuando diseñó su producto, usted debe haber considerado las necesidades del cliente y las formas en que se utilizará el producto.

El tamaño del mercado en el cual se lanzará su producto afecta de manera directa la viabilidad y la rentabilidad de éste. Por lo tanto, determinar el tamaño del mercado es una prueba de fuego crucial.

Como lo mencioné en un capítulo anterior, uno de mis clientes me contrató para que le ayudara a elaborar el plan de negocios para su nuevo producto de software. Él se basaba en ciertos supuestos, que había definido muy bien, acerca de las necesidades del mercado. Sin embargo, cuando investigué el tamaño de éste me sorprendió descubrir que con el fin de cumplir con sus supuestos de ingresos mi cliente tendría que vender a 150 por ciento del mercado. En otras palabras, todos los integrantes del mercado deberían comprar su producto 1.5 veces, una meta totalmente imposible y poco realista. El mercado en el que quería ingresar era demasiado pequeño. ¿Qué hicimos? Primero, volvimos a revisar su definición del mercado y las necesidades de éste. Luego, le pregunté: "¿Qué otros mercados tienen problemas similares?" Su respuesta identificó un mercado que era sustancialmente más grande.

Para satisfacer las necesidades de este mercado, mi cliente tuvo que hacer algunos ajustes en el diseño del producto de software en su enfoque de marketing. Pero lo más importante es que detectamos el error con tiempo suficiente para poder hacer los ajustes antes de que se terminara el producto y de que ellos hubieran gastado dinero en marketing y promoción. Al final, su participación de mercado necesitaba ser de sólo 1.5 por ciento, lo que era un cálculo realista para el primer año y cien veces más pequeño que su primer supuesto.

La conclusión que se debe sacar de esta historia es que si mi cliente no hubiese empezado el proceso de elaborar un plan de negocios, hubiera gastado casi todo su dinero en desarrollar un producto para un mercado que no podía sostener el negocio. Este aspecto es algo que usted debe averiguar más pronto que tarde.

CONSEJO



Acuda a fuentes verídicas de información sobre el tamaño de los mercados e información general en algún sitio en la red como las cámaras de comercio de su localidad o país.

Consejo para los inventores

Lento y estable es la mejor asesoría para cualquier inventor. Existen innumerables personas que desean venderle algo que le ayude a llegar al mercado. Tómese el tiempo para desarrollar un plan de negocios, aun si planea otorgar la licencia de manufactura o de los derechos de marketing de su producto, porque ello le ayudará a tomar decisiones de calidad basadas en la lógica del negocio, no en la emoción.

Proteja su propiedad intelectual

Proteger su idea mediante convenios legales y protección de patentes es el primer paso para mantener el control. Su idea no tendrá ningún valor si la comparte indiscriminadamente y no la protege. Sin que importe cuánto dinero necesite o si necesita la ventaja de entrar primero al mercado, en la mayoría de los casos usted tendrá que esperar hasta que obtenga una patente antes de avanzar.

En la era de la duplicación, del intercambio de archivos de MP3 entre compañeros, del crecimiento de la capacidad de manufactura de China y la subcontratación en India, usted necesita proteger su idea con una patente o derechos de propiedad intelectual. Cualquier tiempo que pierda esperando la patente será compensado porque tendrá la protección que ella otorga.

Cuidado con el fraude

Se sorprendería de cuántos llamados negocios existen tratando de aligerar la cartera del inventor. Si es demasiado bueno para ser cierto, es demasiado bueno para ser cierto.

Hay timadores que ofrecen todo, desde la protección de la patente hasta llevar su producto al mercado y, sorprendentemente, parecen hacerlo por la suma exacta de dinero que usted dice tener disponible. Cuídese de estas ofertas e investigue cuidadosamente antes de proceder.

CONSEJO



Parte de su educación debe consistir en una visita a alguna institución o centro que tenga información sobre fraudes a los inventores, derechos de autor o propiedad intelectual, lo cual le proporciona a los creadores una perspectiva general de lo que tienen que cuidarse, así como consejos útiles.

CONSEJO



Si usted es un inventor, considere contratar un buen abogado que le ayude con las cuestiones de patente y derechos de propiedad intelectual.

Cómo hacer dinero con su invento

Realmente, existen dos razones para inventar un producto: hacer dinero y ayudar a la gente solucionándole algún problema común. Desde el momento en que comenzó a leer este libro, supongo que está trabajando en su invento con el objetivo de obtener una utilidad. Se conocen varias estrategias y herramientas que puede utilizar para hacer dinero con su invento.

Otorgamiento de la licencia

Una *licencia* es un documento que proporciona ciertos derechos al licenciatario o titular de ella. Como licenciante (es decir, propietario) piense que otorgar la licencia de su idea es algo similar a un arrendamiento, porque no existe una inferencia o transferencia de los derechos de propiedad. A los licenciatarios se les otorgan derechos específicos aprobados por el propietario.

Por ejemplo, estos derechos pueden incluir los de fabricación (construir su producto), de marketing (vender su producto) o de distribución (ya sea mayoreo o distribución por un tercero). Estos derechos pueden incluir obligaciones y condiciones específicas que deben ser cumplidas para mantener, extender u obtener la licencia.

Las cuotas que se pagan por una licencia pueden incluir cantidades globales, acciones en una empresa y/o regalías. Cualquier cosa que usted pueda negociar y sea legal puede establecerse para compensar su tiempo y el valor de su invento.

Cómo comprar un negocio

Una manera de mantener el control de toda la cadena de valor se logra mediante la compra de un negocio en la industria y utilizarlo para fabricar, vender y distribuir su producto usted mismo. Comprar un negocio puede ser una opción especialmente atractiva para un inventor. Por ejemplo, un desarrollador de software podría comprar una empresa con relaciones actuales con otras similares con el fin de ganar acceso al mercado o para vender el software conjuntamente con productos complementarios.

TRAMPA



Esta opción es frecuentemente pasada por alto inclusive por empresarios experimentados, porque ellos están tan confiados en sus habilidades que a menudo no hacen una investigación minuciosa de sus opciones.



CONSEJO

Una de las mejores razones para que un inventor compre un negocio en marcha es sacar provecho de las relaciones que mantiene con sus clientes y reducir sustancialmente el tiempo que toma llegar al mercado en comparación con empezar desde cero. En mi libro *Tips and Traps When Buying a Business* presento ocho razones para comprar un negocio en lugar de empezar de cero.

Cómo vender su producto totalmente

Si usted considera que carece de las competencias de un administrador, la otra gran opción sería vender totalmente el producto. Esta operación le permitiría captar una mayor cantidad global de dinero, pero también puede incluir regalía continuas.

Para vender totalmente su invento necesita tener una idea bastante aproximada del valor futuro que la persona que lo compra puede ganar como resultado de la transacción. Esto requeriría un buen plan de negocios y probablemente alguna experiencia operacional con el fin de realizar una estimación exacta del potencial de utilidad antes de calcular un monto que usted estaría dispuesto a aceptar.



CONSEJO

Vender es una gran opción para alguien que desea mantenerse de lo que generen sus inventos o productos y que no está interesado en administrar un negocio. Esta decisión también puede ser adecuada si sus metas de vida contemplan enfocarse en el retiro.

17
Planeación de negocios minoristas

El trabajo de marketing es colocar su mensaje enfrente de su mejor cliente. En la venta al menudeo se trata de ubicación, ubicación, ubicación.

Describa la ubicación de su negocio minorista

A diferencia de un emprendimiento negocio a negocio (B2B, por sus siglas en inglés) que puede extenderse a los clientes potenciales mediante la contratación de vendedores, los negocios al menudeo tiene raíces, es decir, tienen que esperar a que el cliente venga a ellos. Por tanto, la ubicación de este tipo de negocio es una decisión estratégica que se correlacionará directamente con su éxito.

En su plan de negocios, asegúrese de explicar cómo determinó que su ubicación estuviera dentro o muy cerca del mercado que usted intenta servir. Agregue una sección que explique las razones por las cuales la ubicación reducirá su dependencia de la publicidad y del marketing para generar tráfico de tienda.

Zona cara = Renta cara

Las ubicaciones comerciales en las zonas caras tienen las rentas más elevadas porque en general tienen un tránsito peatonal por arriba del promedio. Ésta es una espada de dos filos porque las rentas caras significan que usted tiene que vender a precios más altos o tener un volumen mayor de ventas para compensar el precio de la renta. Usted debe poder justificar esta decisión en su plan de negocios.



TRAMPA

Sea cuidadoso cuando suponga que podrá incrementar las ventas para compensar los altos costos de renta. Demuéstrelo. Realice diferentes proyecciones con distintos montos de renta para ver cuál será el efecto en su rentabilidad y qué nivel de ingresos tendrá que generar para que sea rentable.

Haga su propia investigación

En general, los principales centros comerciales o las excelentes ubicaciones en el centro de la ciudad implican una renta más cara por metro cuadrado. Un corredor de bienes raíces o un administrador de centros comerciales puede proporcionarle una extensa variedad de estadísticas, las cuales pueden mostrar desde el número promedio de automóviles durante las horas pico hasta el promedio diario o mensual del tránsito peatonal. Además de analizar los datos que ellas contienen, debe realizar su propia investigación sobre la ubicación de la tienda.

Conozca a sus vecinos

Supongamos que desea ubicarse en un centro comercial. Hable con los otros arrendatarios. Averigüe cómo van las cosas y los antecedentes de la administración de la plaza.



CONSEJO

Asegúrese de platicar con un sector suficientemente amplio de locatarios, pues ello le permitirá obtener una buena idea de tiendas chicas y arrendatarios más grandes. En especial, contacte a tiendas minoristas similares a la operación que planea establecer.

Cuando platique con los otros arrendatarios, pregúnteles cómo se sienten acerca de su ubicación y qué harían diferente en una siguiente ocasión. Sus respuestas a estas dos preguntas pueden revelar algunas consideraciones importantes en las que usted no había pensado antes.

Conozca las instalaciones

Si su ubicación en el centro comercial tiene una gran rotación, puede apostar que hay una buena razón para ello. Visite el centro comercial durante los periodos picos y observe los patrones de tráfico para ver qué puede descubrir.

Piense acerca de su negocio al menudeo y el tipo de productos o servicios que venderá. ¿Son típicamente una compra de impulso? En caso afirmativo, una

ubicación en una esquina interior sería una muy buena elección. También, asegúrese de estudiar a las tiendas vecinas. Por ejemplo, abrir una Dollar Store al lado de un banco o una gran tienda de abarrotes podría funcionar bien.

CONSEJO



Si se decide por una ubicación en un centro comercial de minoristas de tráfico alto, pueden solicitarle que entregue un porcentaje de sus ventas a una "reserva de publicidad" manejada por la administración de la plaza. Por otro lado, si rentó una ubicación de menor precio, el arrendador puede dejarlo para que se las arregle solo, lo cual le otorga un mayor control sobre los medios en los cuales invertirá sus dólares destinados a publicidad y marketing. Si usted se considera un astuto vendedor, hacerlo usted mismo puede ser una buena elección. Pero si le gusta la idea de que alguien más tome esas decisiones, un centro comercial de alto tráfico en donde usted paga un porcentaje de sus ventas podría ser una buena elección.

Qué hacer con una ubicación menos que ideal

Si su ubicación está escondida al final de un callejón sin salida o calle ciega o en otro tipo de lugar menos que ideal, deberá calcular si puede compensar la desventaja con marketing, publicidad y promoción. Uno de los beneficios de esta clase de ubicación es que usted paga menos por ella y por lo tanto tiene un punto de equilibrio más bajo y más dinero para publicidad y promoción.

CONSEJO



Ponga atención especial a su marketing, publicidad y sistema de servicio al cliente. En una ubicación de bajo tráfico, la publicidad y el marketing son la espina dorsal de su negocio y su banquero o inversionista necesitan creer en su capacidad para hacerlos funcionar. Cualquiera que sea su elección, un centro comercial en una zona cara con estadísticas probadas de tránsito intenso o una ubicación que proporcione mayor autonomía, explique su decisión con estadísticas de soporte, estrategias y tácticas.

Documente los patrones y preferencias de compra del cliente

Trate de determinar los patrones y preferencias de sus clientes potenciales. ¿Visitan varias tiendas para comparar los precios o compran por impulso? ¿Prefieren valor o conveniencia? Por ejemplo, los clientes podrían buscar un fotógrafo con base en su reputación, porque desean un retrato para conmemorar una ocasión especial, o

podrían preferir un estudio de alto volumen de operaciones y bajo precio en una ubicación conveniente y detenerse en él para obtener una rápida fotografía de los niños.



CONSEJO

Asegúrese de que su análisis de marketing y estrategia reflejan las necesidades, deseos, patrones y preferencias de compra de su mercado meta. Conocer esta información no es sólo importante para operar con éxito su negocio, sino que es algo que su banquero y su inversionista necesitarán entender.

Cómo atraer tráfico ubicándose cerca de otros locales

Una estrategia popular en el comercio minorista es ubicarse cerca de una tienda de una cadena importante. Así como la tienda de la cadena importante atrae clientes a su ubicación, un local ubicado cerca puede beneficiarse a medida que los clientes de la cadena pasan en su camino de entrada o de salida.

Recuerdo a un amigo que abrió una tienda de alimentos a granel y frutas y verduras cerca de una importante cadena de abarrotes. Fue un golpe genial porque sus frutas y verduras superiores (de bajo margen) atrajeron a los clientes de empresa mayor. Así, obtuvo ganancias en la venta de alimentos a granel que la gente compraba mientras entraban por frutas y verduras.

Funcionó bien para él hasta que la cadena aplicó medidas para apuntalar sus decadentes ventas de frutas y verduras y decidió reducir los precios y abrir su propia sección de alimentos a granel. Desafortunadamente, al final mi amigo tuvo que cerrar su negocio porque la gente no estaba dispuesta a comprar en una segunda tienda cuando podían obtener todo en un solo lugar.



TRAMPA

Tenga cuidado con los supuestos que haga basado en captar tráfico de un vecino de marca reconocida. Puede funcionar, pero también puede salir mal.

Reclutamiento y capacitación de personal

Un desafío de la operación del negocio al menudeo es que el reclutamiento de trabajadores jóvenes se ha convertido en una tarea que incrementa día con día su nivel de dificultad debido a sus pequeños números, la poca disposición de los aspirantes para aceptar empleos de la más baja categoría y la creciente preferencia entre los estudiantes universitarios por el autoempleo.

Debido a este desafío, su plan de personal debe incluir un sólido sistema de reclutamiento y capacitación. Una de las tendencias más recientes es reclutar a los *baby boomers* semirretirados cuyos ingresos necesitan un complemento o que simplemente les gusta mantenerse ocupados. Ellos son buenos empleados porque en general son responsables y tienen una vida llena de experiencia que pueden aprovechar. Con el correr del tiempo, los *baby boomers* de media jornada se convertirán en la fuerza laboral de las industrias de comida rápida y de ventas al menudeo, que buscan desesperadamente empleados de calidad.

Cómo comprar el inventario correcto

Obviamente, usted necesitará un inventario que vender. Una parte importante de su estrategia de marketing debe girar en torno de la selección de los productos. Tener los artículos adecuados en el momento correcto puede constituir la diferencia entre un mes grandioso y uno malo. Asegúrese de incluir en su plan de negocios sus políticas de adquisición, su conocimiento de las necesidades del consumidor y sus patrones de compra.

TRAMPA



No despilfarre la oportunidad de hacer dinero comprando la mezcla equivocada de productos. Haga su tarea antes de escoger qué artículos necesita almacenar.

CONSEJO



Trabajar con sus proveedores puede ayudarle mucho cuando debe tomar buenas decisiones de compra. Ellos deben tener una idea precisa sobre qué es lo que se vende. Los mejores proveedores trabajarán con usted y la mayoría le ofrecerá algún tipo de programa de apartado que le permitirá comprar con grandes descuentos y generosas condiciones de pago si ordena por anticipado. Inclusive, algunos pueden ofrecer programas de devolución.

El secreto del marketing del minorista

Independientemente de la ubicación que elija, cada tienda al menudeo puede crear fácilmente su propio mercado privado si establece un sistema de marketing de lealtad en el cual se registra la información de contacto y referencias personales de cada uno de los clientes. Con una pequeña inversión y un poco de trabajo usted puede establecer relaciones con sus clientes y venderles en la forma que considere apropiada.



TRAMPA

Entre más tiempo esté en el negocio, más tenderá a pensar que entiende su mercado. Asegúrese que usted no está operando sobre supuestos.

Cree su propio mercado privado

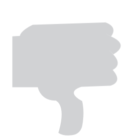
Registre y dé seguimiento a cada venta que haga y luego utilice esta información para seguir la trayectoria de sus clientes y ofrecerles tratos y ofertas especiales. Para hacerlo necesita establecer una base de datos y una estrategia para recompensar la lealtad.

Para crear una base de datos empiece con los nombres del cliente y luego segmente y etiquete la lista con base en cualquier criterio definitorio que tenga sentido para usted. Puede incluir los obvios esquemas de categorización que incluyen tipos de productos, temporada, preferencias de tamaño o color. Planee mantenerse en contacto con estos clientes en una base poco frecuente. No lo convierta en una rutina regular a menos que tenga algo como un boletín, en donde el valor de la información radica en su empleo oportuno.

No exagere. Lo último que desean sus clientes es sentir que están siendo "comercializados". Usted pretende que se sientan apreciados, por lo cual debe recompensarlos ocasionalmente con una sorpresa inesperada. Esta sorpresa puede incluir todo, desde una nota personal, una postal impresa, un pequeño regalo o un cupón que ellos puedan canjear. Imagine si durante el curso de un par de años usted se comunicó con ellos en un momento en que no compraban o no necesitaban su producto o servicio. Usted tendría su propio mercado privado, uno que sus competidores no podrían explotar a menos que tuvieran sus listas de direcciones (y usted no se las está dando a ellos, ¿o sí?).

¿Qué tipo de negocio minorista desea?

Mientras más específicamente defina qué tipo de negocio minorista desea y entre más congruentes sean sus metas con las necesidades de sus clientes, más fácil será mantenerse alineado con el mercado. Estos detalles le ayudarán a mantener una ventaja competitiva sostenible.



CONSEJO

Clarifique sus metas y defina su visión y su misión.

Organice con regularidad grupos de sondeo y hágales preguntas como:

- ¿Por qué escogió hacer negocios conmigo?
- ¿Qué puedo hacer para mejorar?
- ¿Cómo han cambiado sus necesidades durante el último año?
- ¿Qué desea que yo hiciera o vendiera que no ofrezco actualmente? ¿En dónde lo compra ahora? ¿Cuánto paga? ¿Qué le gusta acerca del producto o del negocio?

Haga muchas preguntas y escuche las opiniones de sus clientes y cualquier cosa sobre la que expresen fuertes sentimientos. Sus respuestas revelarán sus tendencias de compra y sus opiniones pueden ayudar a modelar su estrategia de compra de inventario.

18

Planeación de negocios de manufactura

Elaborar un plan de negocios para una empresa manufacturera implica poner especial atención en los recursos que se requieren, el equipo y el personal técnico calificado. Este capítulo resalta algunas consideraciones adicionales que los fabricantes deben incluir en sus planes de negocios, es decir, proporciona más información que aquella que se encuentra en las 10 secciones estándares de un plan de negocios.

Fabricar un producto terminado requiere de un plan de negocios distinto del que aplica una empresa que fabrica componentes para otra firma que luego ensambla el producto final.

La diferencia mayor radica en la atención al detalle necesaria para desarrollar estados financieros pro forma exactos y en la redacción del plan.

Información operacional específica que se debe incluir

En su plan de negocios debe incluir información acerca de los servicios públicos, elementos de instalación, equipo, materias primas, costos de transporte y administración del inventario. También debe tener en cuenta los bienes raíces, específicamente los edificios y las renovaciones que será necesario hacer durante el periodo que cubra el plan de negocios.

Rol de los sistemas de administración de calidad

Los sistemas de administración de calidad deben mencionarse en la sección de administración del plan de negocios.

Si usted todavía no tiene su sistema de administración de calidad certificado es algo en lo que debe considerar seriamente invertir. La creación e implementación de un sistema de calidad implica un considerable gasto de tiempo y dinero, por lo que debe asegurarse de tomar este importante asunto en cuenta.



CONSEJO

Contrate un consultor certificado de ISO para que le asista en el proceso de desarrollo de su sistema y lo prepare para la certificación. Contar con la certificación ISO puede proporcionarle una ventaja competitiva importante. En algunas industrias dicha certificación se requiere sólo para poder competir al mismo nivel.

Documente sus costos de insumos y retribuciones

Los cambios en sus costos de insumos deben estar establecidos en sus supuestos financieros. Entre ellos debe considerar la fijación de precios de materias primas, servicios públicos (electricidad, gas, agua, manejo de los desperdicios) y costos de transporte.



CONSEJO

No olvide incluir los costos para financiar su inventario para mantener una provisión de materias primas además de los costos relacionados con el transporte y mantenimiento de su inventario.

Depreciación de equipo

Los fabricantes realizan una inversión importante en equipo, instalaciones y edificios. La depreciación de cada activo debe ser rastreada e incluida en sus proyecciones financieras.



CONSEJO

Proporcione una lista completa de todo su equipo que incluya números de serie, edad, condición y expectativas de vida. También incluya cualquier gasto de capital que tendrá que hacer para reponer el equipo o las instalaciones obsoletas.

Diseño de instalaciones y distribución de las operaciones

La eficiencia de una instalación manufacturera está en proporción directa con el diseño de producción y flujos de trabajo. Incluya detalles acerca de sus instalacio-

nes y diseño de operación. Usted debe proporcionar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las piezas de equipo más importantes que se necesitarán para producir el volumen esperado?
- Con base en el volumen de ventas que usted espera, ¿cuánto espacio necesitará?
- ¿Cuál es la producción máxima por unidad de tiempo de acuerdo con el diseño de las instalaciones? ¿Existen áreas que puedan mejorarse? ¿Cuál sería el efecto financiero de estas mejoras? ¿Cómo incrementará la productividad de la operación?
- ¿En dónde colocará el equipo? ¿Cuál es la distribución de la planta? ¿Cómo espera hacer uso de ese espacio?
- ¿Cuáles son los requerimientos de electricidad? ¿Necesitará a un contratista para hacer las modificaciones al suministro eléctrico? En caso afirmativo, ¿cuánto costarían esas mejoras?
- ¿En dónde almacenará sus materias primas? ¿Necesita acceso ferroviario para descargarlas?
- ¿Qué tipo de equipo necesitará para manejar materiales?
- ¿Cuáles son los requerimientos o restricciones de uso de suelo para su tipo de negocios?

CONSEJO



Investigue y averigüe las disposiciones locales sobre incendio, seguridad y uso de suelo de construcción para su tipo de instalación.

- Si su equipo es pesado, ¿puede el piso soportarlo o tendrá que realizar modificaciones para anclarlo?
- ¿Tiene planeado arrendar o comprar el edificio? Si planea adquirirlo, ¿existe algún gravamen sobre la propiedad? Si planea arrendar, ¿existirán posibilidades de expandirse o tendrá que mudarse si decide hacerlo?

CONSEJO



Si tiene que mudarse, debe negociar un arrendamiento de plazo más corto para que no limite sus opciones en el futuro.

Si actualmente está en operación, asegúrese de hacer una lista de todo su equipo, su edad, sus especificaciones y los costos de mantenimiento anuales esperados.

Incluya información acerca de la mano de obra, producción y consideraciones del proceso

¿Existen técnicas operacionales específicas que usted pueda emplear para ganar una ventaja competitiva? Asegúrese de tener un espacio adecuado y bosqueje una distribución detallada del espacio. Considere estas preguntas:

- ¿Cuáles son las fases principales que constituyen el flujo de trabajo de producción?
- ¿Cómo fluirá el trabajo desde el principio hasta el final del proceso?
- ¿Cuáles son las disposiciones sobre empaque? ¿Necesitará un área de empaque separada? ¿Necesitará espacio extra de almacenamiento para los materiales de empaque?
- ¿Necesita mano de obra especializada? ¿Cuál es la situación del mercado de mano de obra local?



CONSEJO

Para encontrar esta información puede contactar con la cámara de comercio o con la oficina de desarrollo económico locales.

- ¿Cuáles son los salarios actuales, expectativas de prestaciones de empleados y disponibilidad de profesionales de la industria o de ingeniería en su área?
- ¿Cuáles son las materias primas que se requerirán? ¿Están disponibles en el área comercial inmediata o se necesitará transporte y manejo extras?
- ¿Cuál es el costo unitario de las materias primas?
- ¿Cuál es el grado de estabilidad o volatilidad de los precios de las materias primas?
- ¿Cuál es el costo unitario de la mano de obra?
- ¿Cuáles son los niveles esperados de producción (unidades por hora de mano de obra) del diseño de su operación?
- ¿Ha planeado el crecimiento y la expansión? En caso afirmativo, ¿cuán detallados son sus planes?
- ¿Cuáles son las claves de una producción eficiente en su proceso?
- ¿Cuál es su plan de contingencia? ¿Cómo responderá ante un accidente, baja de la economía o problemas laborales? ¿Cuál es su plan de contingencia en caso de un desastre natural?

- ¿Cómo planea utilizar la tecnología para ganar ventaja competitiva? ¿Cuáles han sido los avances tecnológicos más importantes en su industria durante los últimos años? ¿Cómo apalancó la tecnología y cuál fue el resultado?
- ¿Cómo planea su producción y anticipa responder a las fluctuaciones de la demanda?
- ¿Cuál es el grado de dependencia de su proceso de producción de la mano de obra especializada local?
- ¿Cómo están las instituciones educacionales locales en la capacitación de trabajadores para su negocio?
- ¿Qué tipo de entrenamiento interno planea instrumentar?
- ¿Cuál es el porcentaje del costo de producción total que depende de la mano de obra, materias primas o electricidad?
- ¿Cómo supervisará y controlará los costos de producción?

Incluya información acerca de sus programas sanitarios y de seguridad

Como empleador tiene la responsabilidad y el deber de supervisar, investigar accidentes, administrar y mantener los programas de seguridad, realizar auditorías y dar seguimiento a las medidas correctivas que exige la oficina de sanidad y seguridad de su localidad o país.

TRAMPA



Si no tiene políticas sanitarias y de seguridad en operación, deberá desarrollar, supervisar y mejorar el desempeño de estas áreas, incluyendo todos los aspectos de la administración de programas ambientales. En su plan de negocios asigne a un empleado la responsabilidad de actuar como enlace con las entidades reguladoras federales, estatales y locales. Asegúrese de incluir una perspectiva general de sus programas y sus políticas de primeros auxilios y de sanidad y seguridad.

Las siguientes preguntas sobre sanidad y seguridad necesitan ser atendidas y contestadas en su plan de negocios:

- ¿Existe una asociación de sanidad y seguridad de la industria o iniciativa de capacitación?
- ¿Manejará residuos peligrosos? En caso afirmativo, ¿cómo debe manejarse y cuáles son los costos asociados para deshacerse de ellos?
- ¿Qué debe hacer para cumplir con los reglamentos ambientales, de salud y de seguridad?

- ¿Necesita obtener autorizaciones ambientales antes de instalarse en el edificio o empezar operaciones?
- ¿Cuáles son sus planes para iniciar un programa de educación de seguridad y capacitación?
- ¿Quiénes conforman su comité de seguridad? ¿Creará o será responsable de mantener su manual de seguridad de empleados?
- ¿Quién tendrá las responsabilidades de supervisión de sanidad y seguridad?
- ¿Cuál es su plan de respuesta ante derrames de material peligroso? Proporcione una perspectiva general.

Incluya sus planes para los programas de capacitación y educación

Como fabricante, con frecuencia usted deberá enfrentar una brecha importante entre las habilidades actuales de los trabajadores y las que necesitan adquirir si la empresa desea sobrevivir y crecer. No tiene sentido abrir nuevas instalaciones o expandir las existentes si no puede reclutar mano de obra especializada capaz de cubrir sus necesidades de personal, servir y trabajar en sus líneas de producción.

Asegúrese de incluir en su plan de negocios una perspectiva general de su programa de adoctrinamiento y capacitación. Incluya cómo planea implementar sus programas de capacitación y educación. ¿Subcontratará los programas de entrenamiento a la medida o hará su propio entrenamiento en casa? O ¿existen programas específicos de entrenamiento de la industria o del gobierno?

19

Planeación de negocios para distribuidores mayoristas

Los distribuidores mayoristas son intermediarios que compran, almacenan e importan bienes en grandes cantidades de los fabricantes y los revenden en cantidades más pequeñas a los minoristas, quienes a su vez venden al público en general. Con frecuencia sus clientes incluyen proveedores industriales, profesionales e institucionales para un segmento o industria específicos.

En general, los distribuidores mayoristas venden a intermediarios que revenden al público o a los negocios minoristas. Un buen ejemplo de este mercado es el de piezas de repuesto para automóviles que tiene un nivel extra en su sistema de distribución. Los bienes se mueven del fabricante al mayorista y de éste al intermediario, que luego los vende ya sea al usuario final o a un taller de reparaciones. En algunos casos los grandes minoristas y talleres de reparación también pueden comprar directamente de los fabricantes.

Aunque la actividad mayorista ocurre en muchas industrias, desde mercados de dinero a la banca, préstamos y finanzas, telecomunicaciones, monedas usadas y mercadería, para los propósitos de este capítulo "mayorista" se referirá a la reventa de productos no perecederos.

Análisis de la industria

El conocimiento de la industria es vital para cualquiera que piense elaborar un plan de negocios para una empresa mayorista, ya sea que el plan sea para uso externo o interno.

Muchos mercados mayoristas son bastante maduros y la competencia es encarnizada. Muchos de ellos (autopartes, servicio de alimentos, etc.) han experimentado una significativa consolidación a través de una combinación de fusiones, adquisiciones y reestructuración de mercados. Un análisis concienzudo de la industria proporciona la perspectiva para crear una sólida estrategia de marketing.

Ya sea que usted adquiera un negocio de distribución en marcha, intente establecerse como un nuevo distribuidor, crear una nueva red de distribución para su propia línea de productos o elaborar un plan de negocios para su empresa mayorista, la siguiente relación de consideraciones le ayudará a iniciar su investigación:

- *Canales de distribución*: investigue y describa el número y tipo de canales de distribución. Proporcione ejemplos reales de los márgenes de utilidad que logra cada uno de los revendedores.
- *Productos*: ¿los productos de sus vendedores se prestan a ser distribuidos por múltiples canales? ¿Cómo distribuyeron sus productos fabricantes similares? ¿Cómo puede mejorar su modelo?
- *Viabilidad*: ¿con cuántos niveles cuenta el canal de distribución? ¿Hay suficiente "margen" para permitirle a cada nivel de la cadena de distribución obtener una utilidad decente? En caso negativo, ¿en dónde puede eliminarse un nivel de distribución y cuál sería el efecto en el negocio y en la industria?
- *Formal o informal*: ¿exigirán los contratos la compra del producto del distribuidor o serán más informales? ¿Qué tan importante es limitar la distribución del producto? ¿Cuál es la importancia de tener los derechos sobre una línea exclusiva de productos? ¿Existe una manera de ser más selectivo en la distribución de productos o deben estar disponibles para un extenso mercado?
- *Control de distribución*: ¿quién controla y toma las decisiones sobre quién puede distribuir los productos? ¿Cuánto es responsabilidad de logística y cuánto del manejo en la distribución del producto?
- *Distribución de soporte*: ¿compartirán los revendedores su cooperativa de fondos para publicidad? ¿Cómo se manejará la garantía? ¿Cuáles son los costos involucrados en el almacenamiento del inventario para mantener los canales de distribución llenos? ¿Puede el procesamiento electrónico de órdenes utilizarse para reducir los costos?

Plan financiero

Asegúrese de que su negocio cuente con una serie de los estados financieros pro forma completos que incluyan los índices financieros. Es de particular importancia comparar sus números de ventas por empleado con los estándares de la industria.

TRAMPA



Según mi experiencia, no es una buena idea estimar los márgenes de utilidad porque pueden variar mucho entre líneas de productos. Para aumentar la exactitud de sus proyecciones, debe realizar un trabajo adicional preparando sus pronósticos de ventas y el presupuesto de ventas y de administración general. Recomiendo que usted prepare hojas de cálculo separadas por cada línea de producto, porque ello hará una sustancial diferencia en favor de la exactitud de sus estados financieros.

Incluya resúmenes de su trabajo extra en el apéndice de su plan de negocios.

Estrategia de marketing

En las más grandes empresas de distribución es común proporcionar programas de marca y publicidad a los revendedores. Este detalle le brinda la oportunidad de establecer un compromiso de largo plazo de los revendedores y agregar valor mediante la extensión de su marca hacia el mercado de los revendedores.

CONSEJO



Asegúrese de incluir cualquier estrategia que planee utilizar para proporcionar soporte, entrenamiento e incentivos a los revendedores.

CONSEJO



Si su área de distribución abarca una región geográfica extensa, explique en su plan de ventas y administración del territorio los medios que utilizará para localizar nuevos clientes y atender a los ya existentes. Esta estrategia debe incluir su política sobre contratación, capacitación y administración de personal de ventas.

Competencia

Debido a que los mercados mayoristas están bien establecidos y maduros, un análisis preciso de la competencia será fundamental, pues le ayudará a elaborar una estrategia de marketing a partir de su análisis de marketing. En esta sección de su plan de negocios, asegúrese de incluir una revisión de todas las operaciones de sus principales competidores, como sistemas, uso de tecnología, estrategias de marketing y ventas, administración de los recursos humanos, salud financiera y reputación.

Muestre al lector de su plan de negocios cómo piensa utilizar esta información para ganar participación de mercado.

Encuestas de clientes

Según mi experiencia, una de las mejores formas para conocer las actitudes, percepciones y necesidades de los clientes es realizar personalmente una encuesta. No sólo le proporcionará buenas ideas sobre cómo opera su competencia, sino también revelará la percepción de sus clientes sobre las fortalezas y debilidades de su competencia.

CONSEJO



Su encuesta debe utilizar un formato de preguntas abiertas (preguntas que no pueden contestarse con un simple sí o no) de modo que los sujetos entrevistados deben explicar sus respuestas.

Tecnología

Debido a que el día de hoy puede hacer uso de internet, las redes de computadoras y los menores costos de software, existe una gran oportunidad para cualquier distribuidor de incrementar sustancialmente su productividad.

Por ejemplo, piense acerca del sistema electrónico que usted utilizará: ¿cómo puede utilizarse un sistema electrónico para ordenar vía internet que permita a los revendedores confirmar los niveles de inventario, colocar órdenes y programar la entrega para obtener una ventaja competitiva? ¿Cómo utilizará la tecnología de código de barras para rastrear el inventario y el proceso de las órdenes? Asegúrese de incluir toda esta información en su plan de negocios y, si usted utiliza este tipo de sistema, proporcione un diagrama del sistema y de cómo funciona.

Administración de compras e inventario

Utilizar un sistema de escritorio de órdenes electrónicas (conectado a través de internet) y la tecnología de código de barras, no sólo permite realizar una fácil operación mayorista de autoservicio, sino que puede aumentar sustancialmente la productividad del mayorista en la planta del almacén y en la administración del inventario para maximizar la rotación.

CONSEJO



Incluya una sección en su plan de negocios sobre cómo planea apalancar la tecnología para incrementar la productividad, las utilidades y las posibilidades de crecimiento.

Si carece de un sistema en línea que reciba las órdenes, necesitará un redactor tradicional de órdenes lo que significa que deberá reclutar o capacitar personal para tomar y procesar manualmente las órdenes de los clientes. Aunque este sistema ha sido utilizado por décadas, no le permite a su negocio hacer frente a los picos de demanda y las fluctuaciones de temporada tan fácilmente como un sistema en línea. Si usted no puede contestar el teléfono lo suficientemente rápido, puede perder órdenes ante su competencia.



CONSEJO

Si usted planea procesar las órdenes manualmente, será importante que proporcione una perspectiva general de los sistemas que tiene a su alcance y una explicación detallada de sus planes para el servicio al cliente en su plan de negocios.

Entrega y recolección

Si la mayoría de los clientes se localizan en el área urbana, una manera de ganar una ventaja competitiva es proporcionarles un servicio de entregas. Si sus clientes ordenan varias veces durante el día, conformar un fondo con sus órdenes a cambio de hacer las entregas gratis un par de veces diarias reportará incluso a un sistema de redacción manual de órdenes que le permitirán hacer frente de mejor manera a un aumento repentino de la demanda del cliente y de las fluctuaciones de temporada. Este enfoque le obligará a trabajar de cerca con el cliente pero puede darle a su negocio una ventaja competitiva. Explique en detalle cómo piensa incorporar la entrega y la recolección en su oferta general de servicios.

Líneas de productos

Seleccionar líneas de productos exclusivos le concede el tiempo necesario para preparar un mercado para sus bienes y establecer lealtad hacia su línea de productos que no puede ser fácilmente alterada por la competencia. Esta afirmación es especialmente válida en los mercados maduros: la línea de productos correcta combinada con exclusividad es igual a un mercado protegido en el cual usted puede ganar su participación durante un periodo extenso.

Productos exclusivos + Productos de calidad = Participación de mercado

Si tiene líneas de productos exclusivas, asegúrese de resaltar esta característica en su plan de negocios.

Apoyo al vendedor y servicio al cliente

Los programas de incentivos son una excelente táctica para establecer lealtad en un mercado competitivo. En algunos casos usted puede negociar descuentos extra de

sus proveedores que le ayudarán a consolidar el programa. Es una práctica común en el negocio de la distribución de alimentos pagar una prima para obtener el mejor espacio de estante o el exhibidor al final del pasillo en una tienda de abarrotes.

Otra táctica implica proporcionar capacitación y soporte técnico para productos que son más complejos o que requieren armado (equipo, etc.). Si proporciona capacitación y conocimiento del producto a los empleados del revendedor, usted puede crear confianza en el producto y en los revendedores. Éste puede ser un excelente método para empujar su producto a través de la línea de tiempo de distribución.

CONSEJO



Las garantías y las muestras gratis también pueden ayudar a estimular sus ventas. Los revendedores siempre quieren un producto de calidad que les cause la menor cantidad de problemas, de modo que proporcionar un servicio para manejar cualquier cuestión de garantía puede darle una ventaja sobre la competencia, mientras que obtener muestras gratis de sus proveedores pondrá una importante herramienta en las manos de sus administradores de ventas y de territorio.

Para asegurar los clientes establecidos y leales, otra táctica común es proporcionarles dinero de la cooperativa de marketing con base en su volumen de compras. Esta práctica les ahorra dinero en publicidad y promoción y es un incentivo para que se mantengan alimentándole con órdenes en lugar de dirigirlas a su competencia. En algunos mercados, la cooperativa de marketing no es algo novedoso, pero es algo que sus clientes tenderán a dar por hecho.

En su plan de negocios, asegúrese de explicar cómo utilizará el servicio al cliente y el soporte como herramienta de marketing.

20 Planeación de negocios de servicio

¿Qué es un negocio de servicio? Casi todas las empresas son de servicio, pero para los fines de este capítulo consideraremos negocio de servicio al que no vende un producto sino que, en su lugar, presta un servicio.

Creación de una experiencia positiva para el cliente

Un servicio no puede ser inventariado y debe ser entregado en tiempo real entre dos personas, el que entrega (vendedor) y el que recibe (comprador).

TRAMPA



La gran diferencia entre elaborar un plan de negocios para una empresa de servicios y otro para un negocio basado en un producto es que en el primer caso el negocio vive o muere de acuerdo con la impresión que deje. Cuando compra un producto, inclusive si se carece de servicio, usted aún tiene el producto, pero en un negocio de servicio éste es todo lo que usted tiene. Cuando redacte su plan de negocios, ponga atención especial a las áreas que afectarán la experiencia del cliente, en particular cómo serán capacitados sus recursos humanos.

Antes de elaborar su plan de negocios, defina las necesidades del cliente

Lea el capítulo 5 y después utilice las siguientes preguntas para definir las necesidades y los deseos de los clientes:

- ¿Quién compra este servicio ahora? ¿Cuáles son sus hábitos de compra? ¿Cuánto pagan los compradores actuales por servicios comparables?
- ¿Qué factores son los más importantes para los compradores cuando seleccionan su servicio? ¿Precio, calidad, tiempo de entrega, etcétera?
- ¿Cuáles y en dónde están los huecos en este servicio?

Identifique a los competidores

Cuando elabore su plan de negocios, hágase las siguientes preguntas acerca de su competencia:

- ¿Quiénes son los líderes en la industria y por qué tienen éxito?
- ¿Contra cuántos voy a competir?
- ¿Cómo llegan al mercado mis competidores?
- ¿Están haciendo algún cambio mis competidores? ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿Cómo están estructurados los honorarios, operaciones y marketing de mis competidores?
- ¿Qué les gusta a los clientes potenciales o existentes de los servicios de mis competidores?
- ¿Cuánto pagan los compradores actuales por servicios comparables?

Mercado

Hágase las siguientes preguntas acerca del mercado:

- ¿Qué hace único a mi servicio, en relación con los otros que se ofrecen en el mercado?
- ¿Qué se requiere para tener éxito en este mercado?
- ¿Puede el mercado absorber otro jugador?
- ¿Está creciendo la industria?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales en la industria?
- ¿Qué tipos de estrategias de marketing son frecuentes en la industria?
- ¿Existen regulaciones que afecten a la industria?
- ¿Existe lealtad de cliente en la industria?

- ¿Tiende la industria a ser susceptible a las fluctuaciones económicas?
- ¿Están ocurriendo cambios en la tecnología o son necesarios?
- ¿Cuáles son las características financieras del mercado?

Escoja y defina a su cliente ideal

¿Qué, quién y en dónde está su mejor mercado? Asegúrese de tener un objetivo claramente identificado. Describa a sus clientes ideales mediante la definición de sus características, como rango de edad, porcentaje de hombres y mujeres, ingreso, tamaño de familia, segmento de mercado o por la necesidad específica que su servicio satisface para ellos. ¿Cuáles son sus actitudes y creencias en lo que se relacionan con su negocio o servicios? ¿Tienen hábitos específicos de compra y tendencias? ¿Existe algo importante que entender acerca de su estilo de vida? ¿Hay un cambio de demanda de temporada? ¿Cuáles son los crecimientos potenciales de los segmentos de mercado? ¿Cuál es el valor de la primera orden de un cliente, el valor anual de órdenes y el valor de toda la vida?

Elabore un plano de servicio

Una vez que ha definido a su cliente ideal, defina la experiencia o el resultado final que creó su servicio. Elabore un bosquejo de todo el proceso de prestación del servicio e identifique los puntos clave del proceso que contribuyen más a la creación de una experiencia positiva del cliente. Después, desglose los hitos importantes del proceso de prestación del servicio.



CONSEJO

Cuando hay mucha gente involucrada en la prestación del servicio, la creación de un plano de ésta le permitirá capacitar a su personal, medir su eficacia y hacer mejoras. Incluya una descripción o perspectiva general del proceso de prestación de su servicio en la sección de operaciones de su plan de negocios.

Asegúrese de identificar a todas las personas involucradas en el proceso de prestación del servicio y sus roles en la creación o adición de valor. Identifique sus debilidades en el proceso y qué es lo que debe hacer para compensarlas. Decida cómo venderá y apalancará sus fortalezas. ¿Qué necesita su cliente conocer o experimentar para que esa fortaleza sea un beneficio verdaderamente evidente?

Manténgase atento ante nuevas oportunidades de ingreso

No es inusual observar necesidades no satisfechas en el mercado cuando se trabaja en un plan de negocios, especialmente cuando usted está inmerso en el proceso de definir a su cliente ideal y en la creación de un bosquejo del servicio a éste.



CONSEJO

Una de las formas en que un negocio de servicio puede agregar valor y de esa forma abrir nuevas oportunidades de ingreso es empacar varios servicios juntos o incluir productos con ellos. Este enfoque puede incluir cualquier táctica, desde asociarse con otra empresa para proporcionar un servicio a sus clientes que incluya un producto cuando compren su servicio. Por ejemplo, usted puede incluir un disco compacto de música o un disco de video digital u otros productos que encajen con las necesidades de sus clientes.

Describa la operación de su negocio de servicio

Describa el servicio que proporciona con el detalle suficiente para que el lector pueda entender de qué se trata. Un párrafo es lo ideal, pero su descripción no debe ser de más de dos o tres párrafos. Trate las siguientes preguntas en su descripción:

- ¿Cómo entrega el servicio? ¿Quién es responsable del envío del servicio? Incluya cualquier entrenamiento, calificación o experiencia especial que tendrá su personal.
- ¿Qué pasos están involucrados en cada etapa de la prestación del servicio? Elabore un bosquejo e incluya un gráfico de flujo para proporcionar al lector una explicación comprensible del proceso.
- ¿Qué ventaja competitiva exclusiva proporciona su servicio? ¿Cómo se diferenciará de la competencia?
- ¿Cuál es el factor clave para tener éxito en el negocio? ¿Cuál es esa parte de su servicio que, si se eliminara, podría arruinar el negocio?
- ¿Qué servicios internos, ensamblaje o soporte están directa o indirectamente involucrados en la entrega del servicio?
- ¿Qué componentes del servicio son subcontratados? ¿Qué parte del costo total del servicio proporciona la subcontratación o la manufactura en la planta?
- ¿Cuántos representantes se requerirán? ¿Qué garantías o convenios de mantenimiento acompañarán al servicio?
- ¿Cuál es el costo por hora o por empleado de prestar el servicio?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio de los servicios de la empresa?
- ¿Qué sistemas se han implementado para controlar y medir la calidad y la satisfacción del cliente?
- ¿Qué porcentaje del total de los costos para prestar su servicio se atribuye a los costos variables o fijos?

21

Planeación de negocios para consultores y profesionales

En su sector, el servicio de los consultores y profesionales tiene desafíos específicos exclusivos que necesitan atenderse en un plan de negocios. Estos asuntos incluyen trabajo por temporada, marketing y qué sucede a la firma si al director "lo atropella un camión".

Fluctuaciones temporales del volumen de ventas

Tener una gran parte de su trabajo durante un periodo de dos a tres meses genera varios problemas importantes, entre ellos las dificultades que se presentan con el flujo de efectivo y las reducidas posibilidades de contar con personal adecuado para satisfacer la demanda. Un buen ejemplo de un negocio de temporada es una firma de contadores. La mayoría de ellas se enfocan en las declaraciones anuales al cierre del año y hacen la mayor parte de su trabajo en un periodo de dos a tres meses. Esta rutina puede ser una verdadera barrera para empezar una nueva firma porque, hasta la época de la declaración de impuestos, no hay mucho que hacer, lo que deteriora el potencial de ingresos. Lo mismo es válido para cualquier negocio de temporada.

Ello es muy cierto, pero mantenga en la mente que no hay un momento correcto o incorrecto para empezar un negocio. Por ejemplo, poner en marcha una firma de contabilidad durante la época de impuestos puede ser factible si usted tiene muchos contactos interesados en obtener la preparación de sus declaraciones de impuestos. Por otro lado, comenzar las actividades fuera de temporada también puede funcionar, pues le daría el tiempo suficiente para establecer su red, relaciones y lista de clientes

para la próxima época fiscal. Todo depende de sus preferencias personales. Personalmente, creo que sería mejor empezar el negocio fuera de temporada.

Cómo obtener financiamiento para "puentear" el vacío

Un plan de negocios para una firma de consultores y servicios profesionales debe centrarse en obtener una línea de crédito para "puentear" el periodo de calma fuera de temporada. La buena noticia es que los despachos de consultoría y servicios profesionales que he visto son bastante rentables.

CONSEJO



La mejor solución para un negocio de temporada es contar con una línea de crédito porque usted puede retirar dinero de ella cuando lo necesite. Si prepara una proyección detallada del flujo de efectivo que muestre cómo fluctúa el ingreso mientras los gastos se mantienen iguales comprobará la necesidad de la línea de crédito.

Una empresa nueva no tendrá los antecedentes de negocios pero todavía podrá mostrar unas proyecciones financieras detalladas pro forma (flujo de efectivo). Independientemente, obtener una línea de crédito para ponerla en marcha deberá basarse en su puntaje de crédito y en la disponibilidad de las garantías que usted pueda ofrecer para garantizar el préstamo.

En el caso de una firma establecida, su información histórica (número de clientes y volumen de transacciones) proporcionan sólidos antecedentes. Sin embargo, su banco requerirá una proyección de flujo de efectivo además de ese tipo de información.

Plan de ventas y marketing

Según mi experiencia, uno de los desafíos más grandes para las firmas consultoras incide sobre el área de marketing y ventas del negocio. Con frecuencia sucede que usted obtiene un proyecto de consultoría que consume la mayor parte de su tiempo disponible mientras que la búsqueda de nuevos negocios y el desarrollo de relaciones con los clientes quedan en suspenso.

Para compensar esta realidad y debilidad del modelo, establezca su plan de marketing para incluir en él, cuando menos, diez estrategias diferentes, que representan diez formas distintas que generarán guías calificadas, lo que mantendrá siempre ocupado el túnel de ventas.

Análisis de las proyecciones financieras y flujo de efectivo

Calcular su punto de equilibrio, tarifa por hora y margen bruto son tareas cruciales para asegurar que el negocio de consultoría no caiga en la trampa de tener demasiado trabajo que no es rentable, lo cual puede limitar su capacidad para subcontratar o expandirse.



TRAMPA

Según mi experiencia, el error más grande que cometen los consultores es no cobrar lo suficiente por hora de facturación.

La mayoría de los negocios de consultoría cobran una tarifa por hora. Planear el precio de venta correcto para su negocio de servicio es esencial si usted desea obtener utilidades. Calcular cuánto cobrar por hora es sencillo. Todo lo que usted tiene que hacer es contestar unas cuantas preguntas y resolver unos ejercicios de matemáticas básicas:

1. *Dinero personal*: ¿cuánto dinero quiere en su bolsillo después de impuestos (al mes)?
2. *Impuesto sobre la renta*: ¿cuánto impuesto sobre la renta tendrá que pagar? Para calcular esta suma, todo lo que usted tiene que hacer es encontrar la tasa de impuesto promedio de su nivel de ingresos. Si tiene un contador, él o ella pueden proporcionarle esta información. Si no es así, una rápida llamada telefónica a su oficina local de IRS le solucionará este problema.
3. *Estructura*: ¿cuánto cuesta mensualmente su estructura? ¿Cuáles son los gastos básicos (renta, teléfono, impuestos, etcétera)?
4. *Número total de horas cobrables*: ¿cuál es su número total de horas cobrables mensuales? En otras palabras, ¿qué porcentaje del total de horas que trabaja podrá usted cobrar cada mes? El número total de horas trabajables al mes son 160, pero pocas personas logran cobrar todas ellas. Tiene que asignar tiempo para guardar los registros, para la teneduría de los libros, llamadas telefónicas y marketing y ventas.
5. *Utilidad*: éste es su capital de trabajo o fondo de reserva. ¿Cuántas utilidades quiere o necesita? Para la mayoría de negocios pequeños de consultoría o servicio, sugiero que una reserva de tres meses en una buena meta.
6. *Tarifa de cobro*: ahora con dos simples cálculos (vea figura 21.1) usted podrá determinar la tarifa que necesita cobrar por hora para poder pagar su estructura y ser rentable.

Si sigue el ejemplo en la figura 21.1, usted llegará a una tarifa cobrable rentable por hora.

Nota: este ejemplo produce una utilidad de 12 000 dólares antes de impuestos. Si usted cambia cualquiera de los supuestos, el resultado final se modificará. Por ejemplo, si sus horas cobrables fueran sólo 50 por ciento en lugar de 80 por ciento, tendría que cobrar 138.39 dólares por hora para pagar a su estructura y al banco 1 000 dólares mensuales.

Antes de empezar a utilizar la tasa cobrable a la que llegó, primero tiene que contestar algunas preguntas importantes: ¿cuál es el nivel de competitividad de su tarifa? ¿Pagarán sus clientes esta tarifa? ¿Cuánto cobran sus competidores por hora?

1. Meta de ingreso después de impuestos (ATIG, por sus siglas en inglés)	$4 000	Éste es el monto que usted desea dejar en su bolsillo después de que se paguen todas las cuentas e impuestos.
2. Determine el factor del impuesto sobre la renta (ITF, por sus siglas en inglés), es decir, el porcentaje promedio del impuesto	30% $5 714.28	*Determine TPI:* 1.00 tasa promedio de impuesto. *Cálculo*: 1.00 – 0.30 = 0.70 *Fórmula*: MIDI entre el factor del impuesto. *Cálculo*: $4 000/0.70 = $5 714.28 *Respuesta*: $5 714.28
3. Agregue estructura mensual	$1 000 $6 714.28	Determine la estructura mensual. *Fórmula:* Respuesta del paso 2 más estructura. *Cálculo:* $5 714.28 + $1 000 = $6 714.28 *Respuesta*: $6 714.28
4. Porcentaje de horas cobrables (PBHM, por sus siglas en inglés) mensual	80% $8 057.13	Determine % de horas cobrables. *Fórmula*: 1.00 más PBHM = 1.XX *Cálculo 1*: 1.00 + (1.00 – PBHM) 0.20 = 1.20 *Cálculo 2*: 1.20 × $6 714.28 = $8 057.13 *Respuesta*: $8 057.13
5. Utilidad deseada (DP, por sus siglas en inglés)	$1 000 $9 057.13	Determine UD. *Fórmula*: Respuesta del paso 4 más utilidad. *Cálculo*: $8 057.13 + $1 000 = $9 057.13 *Respuesta:* $9 057.13
6. Tarifa hora cobrable	$70.75 por hora	*Fórmula:* 160 horas × PBMH *Cálculo 1*: 160 horas × 80% = 128 horas *Cálculo 2*: $9 057.13 dividido entre 128 horas *Respuesta:* $70.75 por hora.

Figura 21.1 Cálculo muestra de los consultores

CONSEJO



Lea el capítulo 7, “Estrategia de marketing y ventas”, donde se le proporcionan recomendaciones específicas para ayudarle a determinar una estrategia de precios viable de acuerdo con el mercado.

22

Planeación de negocios para grandes empresas que cotizan en la bolsa

Probablemente, un plan de negocios para una empresa que cotiza en la bolsa será un documento interno, debido a las estrictas directrices sobre la forma de llenar los prospectos e informes anuales de la empresa. Sin embargo, la necesidad de contar con un plan de negocios completo es la misma que para cualquier otro negocio.

La principal diferencia en la redacción de un plan de negocios para una empresa que cotiza en la bolsa no es el contenido, sino quiénes elaboran las diversas secciones que lo conforman y cómo se integran todas ellas para formar un plan cohesivo para toda la empresa.

Enfoque de grupo para preparar el plan de negocios

Si está leyendo esta sección, usted es un CEO (presidente ejecutivo), CFO (director financiero), ejecutivo o administrador que tiene la responsabilidad de escribir un plan de negocios.

TRAMPA



Como CEO, puede pensar que le es posible elaborar todo el plan de negocios usted mismo, y probablemente pueda hacerlo. Pero, ¿debería? Probablemente no, dado que la tarea de investigación, encontrar

información sobre él e integrarla puede ser, con frecuencia, una tarea que desarrollen mejor otros miembros de su personal.

Este capítulo le proporcionará sugerencias para utilizar de manera eficaz la pericia de sus altos ejecutivos y administradores para producir un plan de negocios.

Enfoque de abajo hacia arriba

Empiece el trabajo con sus administradores inferiores y jefes de departamento, a los cuales debe solicitarles informes que expliquen en detalle su situación actual, metas y necesidades. Luego, edítelos e inserte cada uno de ellos en la sección adecuada de su plan de negocios.

CONSEJO



Cuando elabore su plan de negocios para una empresa grande o que cotice en la bolsa, utilizar el enfoque de abajo hacia arriba le permitirá aprovechar la experiencia, el conocimiento y la pasión de sus administradores de departamento y de división.

La ventaja de utilizar este enfoque es que usted recibirá perspectivas únicas porque podrá "ver" el negocio a través de los ojos de sus administradores y ejecutivos.

De acuerdo con el tamaño de su empresa y su modelo de administración, este enfoque puede también llevar aire fresco a su planeación, así como proporcionarle la oportunidad de acercarse a aquellos que atienden diariamente al cliente.

Rol del CEO y de los altos ejecutivos en el proceso de planeación de negocio

Como CEO, o presidente ejecutivo, su primera responsabilidad es reunir al equipo de planeación, establecer la visión y fijar algunos límites a la dirección del plan de negocios. Según mi experiencia, mientras más general sea su visión, más general será su plan de negocios, de modo que es importante ser específico. Los límites que establezca deben restringir la dirección de su equipo sin inhibir la creatividad ni la compra emocional de sus miembros durante el proceso.

Después de que se han establecido y acordado la visión y los límites, es el momento de asignar las responsabilidades de investigación y redacción a los diversos miembros. Recomiendo:

- *Presidente ejecutivo*: adquisiciones, fusiones, CSA/Sarbabes-Oxley (vea más adelante la explicación).
- *Director financiero y presidente ejecutivo*: plan financiero.
- *Vicepresidente*: estrategia de marketing.

- *Ejecutivos, administradores de departamentos o divisiones*: este grupo debe enfocarse en las partes del negocio más cercanas a sus miembros, incluyendo el análisis de la industria, plan de operaciones, análisis de mercado y productos y servicios.

Análisis de la industria

El propósito del análisis de la industria es examinar los factores externos que afectan su negocio pero que están fuera de su control. Como presidente ejecutivo sería útil que compartiera sus pensamientos e inquietudes con la persona que elabora el análisis de la industria.

Esta tarea debe delegarla en alguien que esté bien conectado y que pueda tener acceso a personas influyentes y a los observadores que tienen una amplia perspectiva de su industria en la cual usted confía.

Usted podría ser la persona indicada para hacer esta investigación, pero, de acuerdo con su industria, otro miembro de su equipo podría utilizar sus conexiones y canales de apoyo para obtener ideas útiles sobre el desarrollo e información de la industria. Estas conexiones pueden ser especialmente importantes cuando llega el momento del análisis competitivo.

TRAMPA



No suponga que el presidente ejecutivo es la persona idónea para manejar el análisis de la industria. Otra podría utilizar su posición y contactos con los proveedores, amigos y subcontratistas como las conexiones naturales para obtener ideas útiles sobre la dirección y prioridades de desarrollo de sus competidores.

Análisis del mercado

Llevar a cabo una auditoría de marketing para obtener información sobre sus clientes y establecer los perfiles del cliente le ayudará a determinar la dirección de su análisis de mercado.

CONSEJO



Contratar una firma de investigación para conducir grupos de sondeo es una excelente manera de investigar las necesidades del cliente, confirmar las prioridades de marketing y probar las ideas en un ambiente cerrado y confidencial. Además, los grupos de sondeo son una excelente vía para obtener información sobre la percepción de su competencia y en algunos casos proporcionan nuevos datos acerca de los competidores.



CONSEJO

Si usted trata de confirmar el potencial de mercado de una idea específica, una encuesta confidencial de telemarketing podrá ayudarle a cuantificar las oportunidades potenciales que existen en el mercado.

Estrategia de marketing

La formulación de su estrategia de marketing es menos compleja cuando usted ha terminado los análisis de la industria y del mercado. Ponga atención especial al nivel operacional de las promociones y la publicidad para colocar el mensaje tan cerca como sea posible del cliente.

Plan de operaciones

El plan de operaciones puede ser la sección más extensa de su plan de negocios. Si cada departamento o división preparó su propio plan operativo, condensarlo en un resumen convincente no sólo le ayudará a coordinar, consolidar o desarrollar su plan de operaciones, sino que también le permitirá elaborar los presupuestos operacionales que le ayudarán a conformar el plan financiero.

Productos y servicios

El final del siglo XX será recordado como la Era de la información. El principio del siglo XXI será conocido por la expresión de la creatividad, el ingenio y la innovación de las personas.

Nuevos productos y servicios se crearán por quienes, en sus intentos por solucionar sus propios problemas, descubran nuevas oportunidades. La próxima gran innovación está exactamente enfrente de usted en espera de ser descubierta. Asegúrese de incluir en su plan de negocios cualesquier ideas innovadoras que tenga.

Elabore un sistema de innovación

Para reconocer las innovaciones y las oportunidades necesita un sistema para reconocer los hitos de la creatividad que impulsarán la siguiente innovación.

Formule estas preguntas: con base en una tendencia específica, ¿qué producto o servicio necesitará o deseará cada grupo social? Identifique las necesidades básicas y deseos de cada uno de los grupos sociales que usted identificó.

1. Haga una lista de las tendencias que se desprenden de las revistas, libros, sitios en la red, periódicos, reportes de análisis, de lo que usted sabe de la industria y de cualquier lugar que pueda observarlas. Después consolide esa lista.

(*Continúa*)

(*Continuación*)

2. Luego, transfiéralas a tarjetas de 7 × 12 centímetros.
3. Póngalas sobre un pizarrón o pared con una línea de tiempo en la parte inferior.
4. Luego, identifique los hitos clave que sería necesario colocar antes de que cada tendencia se convierta en realidad.
5. Analice y revise cada uno de esos hitos e identifique aquellos que ya tengan tecnología o una cantidad asignada para investigación.
6. Finalmente, identifique aquellos hitos que, en la actualidad, no son objeto de actividad de investigación ni financiamiento. Obsérvelos de cerca porque se convierten en oportunidad, esto es, el lugar en donde usted desea enfocar sus esfuerzos de investigación y buscar oportunidades de innovación.

Cortesía de Phil McKinney del Killer Innovation Podcast. Utilizado con permiso.

Descripción de negocio y resumen ejecutivo

La descripción del negocio y el resumen ejecutivo deben elaborarse en la última etapa porque dependen de todo el trabajo que se realice en las otras secciones del plan de negocios.



CONSEJO

Cuando la dirección y desarrollo de su negocio tengan un cambio significativo, es importante documentar estos cambios en el resumen ejecutivo.

En la descripción de negocios explique la situación actual, es decir, incluya los problemas con los que el negocio se enfrente en ese momento, y explique qué significará para él una vez que el cambio concluya. Finalmente, describa el enfoque del nuevo negocio y las oportunidades que perseguirá.

23

Planeación de negocios para empresas pequeñas y medianas (PYMEs)

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) dan empleo desde cinco hasta 1 000 empleados.

Usted podrá tener una empresa pequeña, pero el crecimiento es una prioridad

En los últimos ocho años, la actividad empresarial en Estados Unidos ha crecido de 7 200 770 negocios a 20 038 133 (de acuerdo con el censo de 2000). Un estudio que realizó Frank N. Magid Associates en 2005 descubrió que 76 por ciento de las empresas pequeñas deseaban incrementar sus negocio de forma significativa. En Canadá, el número de personas autoempleadas se duplicó desde 1976 a 2 412 700 (Statistics Canada, enero de 2004). La tendencia es clara: el autoempleo y las pequeñas empresas están consolidados en América del Norte y crecen sólidamente.

Potencial de crecimiento = Crecimiento de los recursos humanos

La oportunidad para el crecimiento en el sector de las pequeñas empresas es significativa. El desafío para lograr el crecimiento, independientemente del tamaño, radica en los recursos humanos. Sin la gente correcta en los lugares adecuados, es difícil hacer crecer una empresa porque demasiada gente joven trata de autoemplearse.

El Herman Group ha descubierto una temprana tendencia que indica que la generación Y (también conocida como los *echo Boomers* o los *millennials*, quienes nacieron entre 1977 y 2002) parecen tener una "fuerte orientación hacia el empresariado. Sienten confianza en que pueden lograr grandes resultados —cuando menos ganarse la vida satisfactoriamente— si fundan su propio negocio. Este grupo de la población se muestra consciente de sí mismo, sus miembros son astutos, creativos y se sienten cómodos cuando hablan de los riesgos que implican los negocios". Para leer más sobre este tema, revise el capítulo 3, "Análisis de la industria".

CONSEJO



Agregue un "plan personal" a su plan de operaciones y administración.

En su plan personal deberá incluir detalles para reclutamiento y contratación. Los temas deben contemplar:

- Estimaciones y presupuestos de personal de 3 años con base en el crecimiento que refleja su plan de negocios.
- Demografías y composición de su fuerza laboral. Identifique la edad promedio de sus trabajadores y las tendencias de su industria.
- El tiempo que los empleados permanecen en la empresa antes de moverse.
- Plan de reclutamiento, prestaciones y retención que establezcan un marco para satisfacer las necesidades del personal de la firma.

Análisis de la industria

Ordene el número de negocios en su industria por antigüedad, tamaño y ubicación. Trate de determinar la tasa de crecimiento de firmas similares a la suya e identifique los criterios que contribuyen en mayor grado al crecimiento de su industria. ¿Es el acceso a la tecnología? ¿Acceso a establecimientos de capacitación, educación postsecundaria para formar una fuerza laboral especializada y capacitada o se trata de lograr una masa crítica del volumen de ventas?

CONSEJO



El área de planeación que produce los mayores beneficios para las pequeñas y medianas empresas en marcha estudia a la competencia.

Entender el ambiente competitivo le ayudará a identificar los vacíos en el mercado que no son atendidos y considerarlos durante el proceso de elaboración de

su estrategia de marketing. La clave es identificar qué necesita cambiar su empresa para capitalizar las tendencias y oportunidades de la industria.

Estrategia de marketing

Elabore un sólido plan de marketing construido sobre sus fortalezas y capitalice las oportunidades que identificó en el análisis de la industria. Formule su estrategia de marketing para apalancar nuevas oportunidades y nuevos mercados. Éste es un momento ideal para revisar completamente su marca, posición de mercado y herramientas y estrategias de marketing. Asegúrese de que el perfil de su cliente sea preciso e identifique claramente las necesidades de los clientes y la forma en que su estrategia de marketing aprovechará esas necesidades.

Plan de operaciones

Su plan de operaciones necesita enfocarse no sólo en la eficacia sino también en la capacidad. Ponga atención especial en su edificio, equipo y recursos humanos. Identifique los indicadores clave de desempeño que deberá utilizar como guía para poner en movimiento su plan de crecimiento y expansión.

Si su plan exige una renovación mayor o un nuevo edificio, asegúrese de incluir los honorarios de consultoría que implican el trabajo de un arquitecto o un contratista. También incluya planos de construcción, planos y distribución de la planta y las interpretaciones de cualquier nueva construcción conjuntamente con las estimaciones de costos.

Plan financiero

Relea el capítulo 9 y ponga atención especial en el capital de trabajo y capital a largo plazo. Tenga cuidado si utiliza el capital de trabajo para financiar inversiones a largo plazo como edificios y equipo porque esa estrategia puede limitar severamente la capacidad de la firma para comprar inventarios durante los periodos pico o de crecimiento.

TRAMPA



Utilizar el efectivo para satisfacer las obligaciones a largo plazo crea un desequilibrio en la estructura de capital y hace polvo sus índices. Estos problemas reducen su capacidad para obtener financiamiento bancario si el banco no se siente cómodo con su enfoque en la administración del negocio y su situación financiera.

Estrategia de salida

Si su plan de salida incluye la venta a una empresa que cotice en la bolsa, usted debe conocer las disposiciones de la ley federal.

24
Planeación de negocios para microempresas

Una microempresa es un negocio con menos de cuatro empleados y con frecuencia no tendrá ninguno además del propietario. Es por ello que estos negocios pequeños se conocen como *microempresas* o "*empresarios solistas*". Ellos se ven a sí mismos como profesionales que prefirieron hacerlo solos. Se identifican con una vida y negocio sin límites o empleados.

¿La tendencia hacia la gran empresa? Cómo mantenerla pequeña

De los 20 038 162 negocios que existen en Estados Unidos (fuente: Censo de 2000), calculo que alrededor de 9 millones son microempresas. Por cualquiera que sea la razón, los propietarios han tomado la decisión consciente de mantenerlas de ese tamaño. El propósito principal de estas microempresas es proporcionar ingresos al propietario.

Acostumbramos llamar a estos emprendedores independientes, propietarios que trabajan por su cuenta y agentes libres. Usted los encontrará operando negocios que prestan servicios que incluyen consultoría, planeación financiera, desarrollo de la red, entrenamiento en negocios, arte e inclusive desarrolladores independientes de software [también conocidos como microvendedores independientes de software (ISV, por sus siglas en inglés)].



CONSEJO

Muchos propietarios de microempresas trabajan desde su casa, aunque ésa no es su característica definitoria.

Los propietarios de las microempresas están sólidamente convencidos de sus habilidades y sed de libertad personal, flexibilidad y control de su estilo de vida. Junto con un fuerte impulso, estos empresarios tienen la pericia, visión y pasión para vivir el sueño. Caracterizados por la dedicación al aprendizaje de por vida, creen en ellos mismos y están comprometidos a hacerlo solos.

Establezca un plan de marketing y ventas diversificado

Crear un plan de negocios que contenga un plan diversificado de marketing y ventas puede parecer contraintuitivo para el emprendedor solitario. La gente talentosa atrae oportunidades y ellos no constituyen la excepción. Como el propietario de una microempresa, usted gozará de mucha flexibilidad, pero si no diversifica su(s) fuente(s) de ingreso, su negocio es muy vulnerable a los cambios y ajustes económicos importantes.

Para muchas empresas pequeñas, antes del 11 de septiembre su crecimiento podía ser comparado con beber de una manguera de bomberos, pero después de ese día, tuvieron que arreglárselas con un chorrito de una manguera de jardín. La mayoría de los pequeños negocios no pudieron absorber el choque financiero cuando los ingresos cayeron hasta 90 por ciento. Por tanto, la clave de la estabilidad de largo plazo de las microempresas es generar ingreso de diversas fuentes.



CONSEJO

Para protegerse de los ocasionales balanceos económicos, tiene que diversificar sus actividades de marketing y ventas. Lea en apéndice C y escoja cuando menos 10 estrategias distintas. Luego, planee cómo implementará y utilizará esas estrategias para consolidar su inventario de expectativas.

Prepare un plan de desarrollo para incrementar sus habilidades interpersonales

En el medio ambiente de las microempresas la capacidad para comunicarse de forma eficaz contribuye no sólo a incrementar su capacidad para generar ventas sino que también establece expectativas razonables en las mentes de sus clientes. Si usted nunca ha tomado un programa de entrenamiento de ventas, asegúrese de incluir el costo de uno muy bueno en su plan de negocios. Piense en él como su póliza de

seguro para garantizarse que puede convertir los nuevos prospectos generados por sus actividades de marketing en clientes.

Evite la trampa de la "equilibritis": prepare un plan de utilidades

Dije antes que tener un plan diversificado de marketing y ventas es importante, y ciertamente lo es. Pero un buen plan de marketing que promueva los servicios que sólo permiten alcanzar el equilibro es una apuesta perdedora.

TRAMPA



El error más grande que cometen los propietarios de microempresas es no cobrar suficiente por sus servicios. Piensan que han logrado algo importante si pueden mantener su estilo de vida. Eso es bueno, pero si usted sólo alcanza su equilibrio, no tendrá nada para "un día de tormenta".

Si no ha elaborado un sólido plan de utilidades usted no tendrá excedentes ni utilidad neta. Su utilidad neta es el dinero que utiliza para reinvertir en el negocio o pagar su siguiente campaña de marketing y ventas.

CONSEJO



Si actualmente usted no obtiene una utilidad neta, tendrá que integrar el tiempo de inactividad en sus tarifas.

Sus clientes financian su tiempo inactivo

Sus clientes deben pagar su siguiente campaña de marketing y, si establece correctamente su plan de utilidades, lo harán. Marketing y ventas son el costo de hacer negocios, a la vez que parte del costo de cada producto o servicio.

El artículo más caro de su plan de marketing es su tiempo inactivo. Éste se compone de cualquier cosa que hace el negocio que no puede ser directamente facturada a un cliente. Es así de simple: si usted no incluye su tiempo inactivo como un factor de costo para fijar sus tarifas, probablemente posee una empresa que un día no podrá seguir en el negocio. ¿Tengo su atención?

Su tiempo inactivo es el que pasa interconectando, tratando de establecer relaciones y en presentaciones de ventas. Es también el tiempo que emplea para elaborar o responder propuestas o en la teneduría de los libros.



CONSEJO

Éste no es un dilema ético o moral. Si usted no puede incluir su tiempo inactivo en el monto que cobra por sus servicios, está subsidiando a sus clientes. Además, se engaña a sí mismo porque, si ocurriera un tropiezo económico importante (créame, ocurren con mucha frecuencia estos días), usted no tendrá un excedente en el cual recargarse. O peor aún, después de terminar exitosamente un proyecto, no podrá llevar a cabo las actividades de marketing y ventas para encontrar al siguiente cliente o contrato.

Calcule una tarifa redituable y establezca un plan de utilidades

Calcular una tarifa por hora y margen bruto de equilibrio es crucial para asegurarse de no caer en la trampa de la "equilibritis".

Empiece por tomar decisiones que le permitan cobrar por sus servicios por hora en lugar de hacerlo por trabajo o por proyecto. De esta forma, si el alcance del proyecto cambia o se expande, todo lo que tiene que hacer es aplicar una tarifa por hora.

Calcular cuánto debe cobrar por hora es simple. Todo lo que tiene que hacer es contestar unas cuantas preguntas:

1. ¿Cuánto dinero quiere en su bolsillo después de impuestos (al mes)?
2. ¿Cuánto impuesto sobre la renta tendrá que pagar? Todo lo que tiene que hacer es encontrar las medias de las tasas de impuestos de su nivel de ingresos. Si tiene un contador, él le puede dar esta información. Si no, una rápida llamada telefónica a las oficinas locales del ISR le proporcionará el porcentaje de ingreso que incluyen sus impuestos.
3. ¿Cuánto representa su estructura/gastos indirectos? ¿Cuáles son los gastos básicos (renta, teléfono, costos de marketing y ventas, impuestos, etcétera)?
4. Determine el total de horas cobrables al mes. En otras palabras, ¿qué porcentaje de sus horas totales laborables pueden cobrarse cada mes? El total de horas laborables al mes son 160, pero pocas personas pueden lograr que todas ellas sean cobrables. Usted tiene que dedicar tiempo para mantener registros, teneduría de libros, llamadas telefónicas y el tiempo que pasará en las actividades de marketing y ventas.
5. La utilidad es su capital de trabajo o fondo de reserva. ¿Cuántas utilidades quiere o necesita? A los consultores o a las pequeñas empresas de servicios les recomiendo establecer una reserva de tres meses, lo que es una buena meta para empezar.
6. A continuación, con dos simples cálculos usted llegará a su tarifa de cobro, esto es, el monto que necesita cobrar por hora para pagar su estructura y lograr la rentabilidad que desea.

1. Meta de ingreso después de impuesto (ATIG, por sus siglas en inglés)	$4 000	Ésta es la cantidad que desea conservar en su bolsillo después de pagar todas las cuentas e impuestos.
2. Determine el factor del impuesto sobre la renta (ITF, por sus siglas en inglés), el monto pagable del impuesto sobre la renta, es decir, el porcentaje medio del impuesto sobre la renta.	30% $5 714.28	*Determine TPI:* 1.00 tasa promedio de impuesto. *Cálculo*: 1.00 – 0.30 = 0.70 *Fórmula*: MIDI dividido entre el factor del impuesto. *Cálculo*: $4 000/0.70 = $5 714.28 *Respuesta*: $5 714.28
3. Agregue la estructura mensual.	$1 000 $6 714.28	Determine la estructura mensual. *Fórmula*: respuesta del paso 2 más estructura. *Cálculo*: $5 714.28 + $1 000 = $6 714.28 *Respuesta*: $6 714.28
4. Porcentaje de horas cobrables (PBHM, por sus siglas en inglés) mensuales.	80% $8 057.13	Determine porcentaje de horas cobrables. *Fórmula*: 1.00 más PBHM = 1.XX *Cálculo 1*: 1.00 + (1.00 – PBHM) 0.20 = 1.20 *Cálculo 2*: 1.20 × $6 714.28 = $8 057.13 *Respuesta*: $8 057.13
5. Utilidad deseada (DP, por sus siglas en inglés).	$1 000 $9 057.13	Determine UD. *Fórmula*: respuesta del paso 4 más utilidad. *Cálculo*: $8 057.13 + $1 000 = $9 057.13 *Respuesta*: $9 057.13
6. Tarifa de cobro por hora.	$70.75 por hora	*Fórmula*: 160 horas × PBMH *Cálculo 1*: 160 horas × 80% = 128 horas *Cálculo 2*: $9 057.13 dividido entre 128 horas *Respuesta*: $70.75 por hora.

Figura 24.1 Cálculo muestra para microempresas

Si usted observa la figura 24.1 línea por línea, punto por punto utilizando este ejemplo, al final tendrá una tarifa cobrable redituable por hora.

Nota: este ejemplo produce una utilidad de 12,000 dólares antes de impuesto. Si cambia cualquiera de los supuestos, cambia el resultado final. Por ejemplo, si sus

horas cobrables fueran solamente el 50 por ciento en lugar del 80 por ciento, usted tendría que cobrar 138.39 dólares por hora para pagar 1 000 por su estructura y a su banco al mes.

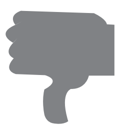
Antes de utilizar esta tarifa de cobro, debe determinar su nivel de competitividad. ¿Pagarán sus clientes esta tarifa? ¿Cuánto cobra su competencia por hora?

Lea el capítulo 7 que contiene las recomendaciones específicas que le ayudarán a determinar una estrategia viable de precio de mercado.

Manténgase atento a las tendencias económicas y comerciales

Cuando se produce un importante ajuste de mercado (por ejemplo, recesión, ataque terrorista, desastre natural) crecen las probabilidades de que se archiven proyectos o se pospongan propuestas. Las microempresas son más vulnerables a los problemas y eventos económicos.

TRAMPA



Mantener un ojo en las noticias y escuchar al presidente del Banco Mundial inyectar optimismo en el ámbito empresarial y en la comunidad de inversión es como revisar diariamente el periódico para examinar los precios de las acciones: desesperante. Pocos tienen la fortaleza y la disciplina para calcular el mercado con exactitud, de modo que, ¿por qué intentaría hacer lo mismo con su estrategia de negocios o de marketing?

Si aplica la estrategia del plan de utilidades que se bosqueja en este capítulo, puede descansar pues sabe que, cuando menos, tiene un cojín para capotear la tormenta.

Cómo subcontratar trabajo de empresas más grandes: obtenga un buen contrato

Subcontratar se ha convertido en una opción popular para las grandes empresas. Estos contratos pueden ser buenos para su empresa porque proporcionan trabajo regular y flujo de caja. Sin embargo, a menos de que tenga un contrato que lo proteja, un cambio en la política de la empresa que otorga el contrato puede dejarlo sin trabajo.

TRAMPA



En sus convenios, asegúrese de incluir una cláusula que se refiera a la terminación del contrato. Dicha cláusula debe contemplar un periodo específico que actúe como amortiguador en el caso de que el contrato se cancele. También debe incluir una penalidad si el contrato se cancela repentinamente sin notificación o causa.

Perspectiva de los emprendedores en Estados Unidos

De acuerdo con un informe del Global Entrepreneurship Center de la Florida International University, cerca de 31 millones de personas son directores de empresas en Estados Unidos, 13.7 millones de los cuales están involucrados en 7.4 millones de nuevas empresas, 7.6 millones son administradores-propietarios de 4.5 millones de nuevas firmas (menos de 3.5 años de edad) y 15 millones administran 8.6 millones de firmas ya establecidas.

El informe sostiene que la actividad empresarial sigue en un alto nivel en Estados Unidos, comparado con todas las otras economías avanzadas. El contexto en este país sigue siendo único desde varios puntos de vista:

- Potencial de apoyo financiero informal sustancial.
- Presencia de un amplio sector de investigación y desarrollo.
- Sistemas de regulaciones y procedimientos no excesivamente onerosos para la creación y terminación de negocios.
- Una sociedad que acepta al empresariado como una opción de carrera apropiada y respetable.

Administre el flujo de efectivo mediante la administración del proceso de ventas

Todos los elementos de su microempresa están estrechamente integrados. Por lo tanto, la única verdadera forma de administrar el flujo de efectivo es manejar agresivamente su actividad de ventas para asegurarse de que tiene suficientes prospectos calificados en sus manos para que el efectivo fluya en un nivel que satisfaga las metas de su plan de negocios.

Si ha estado en los negocios antes o ha sido entrenado en ventas, debe haber escuchado muchas ideas, filosofías y conceptos presentados como esenciales para tener una carrera de ventas exitosa. Algunos de ellos se relacionan con habilidades de comunicación, estrategias de cierre, herramientas de presentación, precalificación de su prospecto, interconectividad, solicitud de referencias y seguimiento después de la venta. Cada una de estas estrategias es importante, pero hay una que las supera a todas: su actividad de ventas.

A pesar de que domine todas las estrategias que se mencionan en el párrafo anterior, si usted fracasa en mantener niveles adecuados de ventas, no ganará lo que necesita. Más adelante le presento una fórmula que puede utilizar para calcular el nivel de la actividad de ventas que necesitará para alcanzar sus metas.

Calcule su actividad de ventas requerida

Antes de que empiece a estudiar esta sección, asegúrese de que ha trabajado en su plan de utilidades y tiene números sólidos en los que confía y cree, razonablemente, que puede lograr. Si no es así, trabaje más en su plan de utilidades hasta que se sienta cómodo con él.

Los vendedores más exitosos rastrean su progreso diariamente y saben con exactitud cuánto y qué tipo de actividad necesitan con el fin de satisfacer sus metas. Ellos conocen sus índices. ¿Conoce usted los suyos? Conteste estas preguntas:

- ¿Cuánto esfuerzo le cuesta lograr un prospecto calificado?
- ¿Cuántos prospectos calificados necesita para obtener un nuevo cliente?

A continuación le ofrezco una hoja de cálculo que le ayudará a determinar cuál debe ser su actividad. Consiga un papel en blanco, conteste las preguntas y siga las instrucciones. ¡Diviértase!

Pasos para calcular las metas de actividades

1. ¿Cuál es mi meta de ingreso mensual?
2. ¿Cuál será mi comisión o venta promedio?
3. Divida su meta de ingreso mensual (P1) entre su comisión o venta promedio (de P2). El resultado = número de ventas requeridas.
4. ¿Cuál espero que sea mi índice de cierre? ¿10 por ciento, 30 por ciento, 50 por ciento o más?
5. Tome el número de las ventas (P3) y divídalo entre su índice de cierre esperado (P4). El resultado será el número de presentaciones que necesita hacer.
6. ¿Cuál será mi índice de cierre de logro de citas?
7. Tome la respuesta (P5) y divídala entre su índice de conversión esperado (P6). El resultado le dará el número de prospectos calificados requerido.
8. ¿Cuál será mi índice de conversión de un posible cliente a un prospecto calificado?
9. Tome la respuesta (P7) y divídala entre su índice de conversión esperado (P8) y multiplique el resultado por 100. Esto le dirá cuántos posibles clientes necesitará para empezar cada mes, a menos que cambien sus índices.

Ahora que ha terminado la matemática y tiene sus números, es el momento en enfocarnos en cómo:

- Incrementar en número de posibles clientes.
- Crear un sistema de rastreo.
- Incrementar sus habilidades de cierre para mejorar sus índices.

Según el nivel de sus habilidades de ventas y de sus metas de ventas, puede que necesite obtener ayuda. Pida a otro propietario de una microempresa o consultor de ventas que revise sus números y lo retroalimente. Siéntese y elabore un plan, y manténgase preparado para rastrear sus resultados.

TRAMPA



Si usted no está preparado para rastrear su desempeño, abandone el negocio. Dedíquese a otra cosa porque, si usted no rastrea su desempeño y resultados, probablemente no alcanzará sus metas.

Rastrear sus resultados es muy importante porque ello le ayudará a crecer y mejorar sus habilidades y, lo mejor de todo, le permitirá hacer más dinero porque usted podrá detectar fluctuaciones en las ventas y hacer los cambios adecuados para compensar los cambios que se presenten ¡Buena suerte!

Largas horas cuando se tiene éxito

Después de mantener un alto nivel de interconectividad y actividad de ventas, finalmente empezará a ver el rendimiento de sus esfuerzos, pero ahora puede encontrarse muy ocupado, lo cual lo llevará a pensar a dónde se fue su vida. También puede comenzar a cuestionarse cómo logrará hacer todo el trabajo. Ambos temas son muy importantes, por lo cual deben ser atendidos en su plan de negocios. Existen opciones:

- *Consiga a su propio aprendiz*: usted no tiene que ser Donald Trump o tener un programa de televisión en tiempo triple A para encontrar gente buena. Puede contratar a un aprendiz, alguien que sienta que tiene potencial a largo plazo y a quien usted esté dispuesto a entrenar para que con el tiempo se encargue del negocio.
- *Apalanque su propia experiencia*: contrate y entrene a otros para hacer lo que usted hace. De esta forma, usted hace dinero u obtiene una comisión sobre lo que ellos venden. Si las cosas van realmente bien ellos pueden encargarse de más de 80 por ciento de su clientela y usted disfrutar el retiro mientras mantiene una pequeña pero selecta clientela.
- *Transforme el negocio*: otra táctica probada es reinvertir sus utilidades en bienes raíces o en el edificio en el que está ubicado su negocio. Usted forja activos y riqueza en sus propiedades de bienes raíces.

Cómo obtener un préstamo para una microempresa

La mayoría de las microempresas no necesitan mucho capital de arranque, en especial si se trata de negocios de servicio. En algunos casos es necesario comprar algún equipo de oficina, computadoras y mobiliario. Si decide mudarse a otra oficina, necesitará algo de dinero para las renovaciones, a menos de que logre que el propietario pague esos costos.

Una empresa de servicios debe tener flujo de efectivo positivo inmediatamente si no dentro de los primeros meses. Sin embargo, si decide obtener financiamiento, aquí están algunas cuestiones que debe saber:

- *Todavía necesita un plan de negocios*: probablemente, su banquero le pedirá un plan de negocios porque esta herramienta es necesaria para proteger los intereses del banco y demostrar sus habilidades empresariales.
- *Crédito personal*: como propietario de una microempresa, su valía crediticia personal es un reflejo de su carácter. El pago de una deuda anterior es un indicio de cómo actuará con una deuda nueva.
- *Colateral*: los bancos no se arriesgan: siempre quieren alguna forma de seguridad. En muchos casos pueden pedirle algún bien raíz u otro activo que avale el pago además de su garantía personal.



CONSEJO

Siempre recomiendo que empiece con el banco con el que mantiene sus cuentas personales porque estará familiarizado con sus antecedentes e historia crediticia. Si usted ha pedido prestado y pagado préstamos antes, el banco ya lo conoce a usted y a sus activos. Podría otorgar el préstamo sin un plan de negocios completo y aceptar en su lugar una simple propuesta. Pregunte a su banquero qué se necesita.

25

Planeación de negocios para un negocio en la red

Esa maravillosa herramienta conocida como internet ha hecho que la fundación de una pequeña empresa sea más fácil y ha generado muchos negocios nuevos en la red. Aunque los principios básicos todavía están vigentes, existen algunas estrategias específicas que se deben tener en consideración cuando se desea elaborar un plan de negocios.

Visión y metas

Ser claro sobre lo que usted desea lograr, el tipo de aplicaciones que desea desarrollar y en qué tamaño de empresa quiere convertirse le ayudará a mantenerse enfocado en el mundo de la red, en el cual existen oportunidades ilimitadas. Los negocios en la red pueden dirigirse a atender pequeños y específicos nichos de mercado, a diferencia de las empresas tradicionales de ladrillos y cemento. ¿Cuál es su visión final a largo plazo? Por ejemplo:

- *Establecer una empresa*: ¿trata usted de establecer una gran empresa con la aplicación innovadora más reciente?
- *Acto de solista*: ¿trata usted de implementar proyectos dentro de su propia serie de habilidades que le permita manejarlos solo?
- *Establecer y vender*: ¿desea tal vez fundar una empresa, hacerla funcionar con un producto específico para luego venderla y moverse hacia el siguiente reto?

Su visión implica una diferencia sustancial en la forma en que desarrollará su plan de negocios y establecerá su empresa. Tome en consideración las leyes establecidas

en su país para vender una empresa que cotice en la bolsa. La realidad de vender una empresa de este tipo puede ser bastante dramática porque puede significarle una gran cantidad de dinero en costos de transacción para cumplir con dichas leyes.

Escoja sabiamente su mercado

Aplique las estrategias que se explican en el capítulo 3 para estudiar tanto los mercados de sus clientes como el suyo. Este esfuerzo le ayudará a conocer su mercado, lo que le permitirá analizarlo de manera más profunda con base en la información que se proporciona en el capítulo 4.



CONSEJO

En gran parte, su visión delimitará el mercado que usted servirá y moldeará también su producto y las estrategias de desarrollo del negocio.

Como un ejemplo de la forma en que variaría su plan de negocios de acuerdo con su mercado, compare el siguiente análisis de tres mercados:

Empresas grandes

Desde principios la primera década de este siglo, el enfoque de los departamentos de tecnología de información (TI) de la empresa se concentraba en reducir los costos. Esta perspectiva ha empezado a cambiar un poco ahora, dependiendo de la industria. Por ejemplo, los bancos siguen invirtiendo en TI. El sector manufacturero ha realizado algunas inversiones fuertes y, de acuerdo con nuestro punto de vista, la oportunidad de servir a este mercado puede haber alcanzado su punto máximo. Sin embargo, todavía hay mucho desarrollo de TI así como interés en el segmento de seguridad del mercado de la empresa de TI.

Si usted planea enfocarse en estas grandes empresas, su plan de negocios para este mercado debe reflejar una especialidad en una industria o tipo de aplicación específicos. Los esfuerzos de ventas y marketing dictarán la necesidad de un equipo de administración de ventas dedicado y experimentado con el presupuesto de ventas apropiado y líneas de tiempo incluidas en el plan de negocios.

Los días en que la empresa (de cualquier tamaño) realizaba una gran inversión para desarrollar una aplicación esperando un jugoso rendimiento de ella, se han ido. Su plan de negocios debe reflejar esta nueva realidad mediante ajustes a su modelo de negocio. Deberá decidir sobre un modelo de rendimiento, por ejemplo, por suscripción, por localidad, fuera de la barrera de control de accesos de la empresa de su propio servidor en la red.

Cómo servir a las empresas pequeñas y medianas (PYMEs)

Como siempre, el mercado en el que usted escoja entrar dictará muchas de las realidades de su plan de negocios. Por ejemplo, la especialización de las aplicaciones de la red representa una buena oportunidad para las PYMEs. Además, por lo general, los tamaños de los proyectos son menores y, según su capacidad de programación, pueden ajustar de manera excelente. Con frecuencia, el proceso para realizar las compras tiende a ser informal, lo que puede incrementar la productividad de sus equipos de producción y ventas en los ciclos de ventas más cortos.

Las PYMEs pueden ser muy buenos clientes para los desarrolladores de red porque, debido al incremento de la producción y los costos de desarrollo más bajos, pueden permitirse aplicaciones a la medida o aplicaciones basadas en red.

Si usted es propietario de una nueva empresa y el ciclo de desarrollo de su aplicación requiere un esfuerzo de tiempo completo, deberá autofinanciar el desarrollo u obtener un préstamo del banco. La otra opción sería establecer un prototipo operativo y luego demostrar el producto a los clientes potenciales. Si les gusta, éstos pueden pagarle un depósito para ayudarle a compensar sus costos de desarrollo, lo cual le permitirá terminar el proyecto.

Mercado del consumidor

En el mundo de software de fuente abierta, demostración y shareware (programa cuyo autor solicita una retribución después de un periodo de evaluación), el modelo “pruebe antes de comprar” es una forma demostrada y confiable de distribuir su producto, pues muchos consumidores quieren probarlo antes de realizar la adquisición. Algunos mercados son más abiertos para el shareware que otros. Por ejemplo, los usuarios de Apple son leales y adoran comprar aplicaciones especializadas a precios asequibles con la opción de poderlas probar antes de comprarlas (shareware, demostración). La red mundial hace definitivamente posible la distribución de aplicaciones pequeñas y especializadas.

CONSEJO



Algunas personas desarrollan un producto en medio tiempo, lo sacan a la venta como un software gratuito o freeware o como shareware, y luego siguen desarrollándolo en una aplicación hecha y derecha que con el tiempo transita hacia un producto “pruebe antes de comprar”, o shareware.

¿Cree que necesita capital de riesgo?

A principio de esta década, si quería desarrollar un producto para una empresa de TI o mercado PYME, usted desarrollaba su plan y luego trataba de que una empresa de capital de riesgo (VC, por sus siglas en inglés) financiara el desarrollo. Actualmente, el costo de desarrollar un producto es sustancialmente más bajo de lo que costaba entonces.

Ahora, las empresas de capital de riesgo esperan ver un prototipo en funcionamiento o una aplicación verdaderamente innovadora antes de considerar alguna solicitud de financiamiento. Si usted cree que tiene un producto único e innovador, debe incluir la siguiente información en su plan de negocios:

- *Protección de su propiedad intelectual*: la mejor opción es consultar a un abogado especialista en patentes tan pronto como pueda permitírselo. Presentarse ante una CR con la patente en la mano le ganará respeto y seria atención. Esta actitud le permitirá elegir a una CR de acuerdo con las propuestas que trae a la mesa además de dinero.
- *Equipo de administración*: establecer una gran empresa requiere de grandes personas. Aunque no es siempre esencial, presentarse ante una CR con un equipo completo es prudente. A quienquiera que lleve con usted cuando menos será una persona a la que usted conozca y con la cual tal vez haya trabajado antes. Las CR se utilizan para ayudar en el reclutamiento de un vicepresidente de ventas u otro puesto porque eso es lo que una buena CR debe hacer: ayudarle a establecer su empresa.
- *Sus expectativas sobre la empresa CR*: en su plan de negocios debe aclarar qué espera de la CR además de dinero. El proceso de encontrar una CR es similar a encontrar un socio de negocios. Busque a un socio que tenga antecedentes y esté familiarizado con su mercado o producto. La experiencia y las conexiones de las CR pueden hacer una gran diferencia cuando de ayudarle a establecer su nueva gran empresa se trate.

Hágalo sin ayuda de nadie

La otra opción es financiar su producto usted mismo y llevar a cabo su formación, desarrollo y prototipo, solo, sin ayuda de nadie.

CONSEJO



Cada vez más las CR prefieren invertir en empresarios que tengan un producto desarrollado, que lo hayan ensayado y probado en el mercado con algunas ventas iniciales y que tengan el potencial para lograr un crecimiento sustancial con financiamiento adicional.

CONSEJO



La verdad es que la mayoría de las innovaciones son accidentes. Son productos que se desarrollaron para ayudar a resolver un problema o satisfacer una necesidad específica. La mejor estrategia es crear algo que usted necesite. Como usuario de su propio producto tendrá un ojo crítico sobre éste y el impulso y la pasión para perfeccionarlo.

Utilice la sabiduría cuando redacte su plan de negocios

Si usted tiene un producto verdaderamente innovador, los clientes grandes estarán dispuestos a comprarlo si les proporciona una ventaja competitiva.

TRAMPA



Recuerde: si vende su producto a clientes grandes y éstos obtienen la ventaja competitiva, usted perderá la oportunidad de vender su producto a clientes pequeños.

La claridad de sus intenciones es una especie de sabiduría. Aplique esa sabiduría en todo su plan de negocios y en su negocio. No tiene que aceptar la primera oferta o al primer empleado. Puede permitirse esperar, porque lo que sienta que pierde en el corto plazo siempre se compensará en el largo plazo.

Desarrollo rápido

El mantra en el desarrollo de software y de la red actualmente es la rapidez, es decir, poner el producto en el mercado para que pueda recuperar su inversión rápidamente. En su plan de negocios, muestre cómo puede desarrollar el producto rápidamente y cómo puede crecer después para satisfacer la demanda del mercado.

Manténgase pequeño y ágil

Es posible mantener bajas las estimaciones porque ya no cuesta mucho poner en marcha un negocio (especialmente si tiene un alcance restringido). Además de las técnicas obvias, una forma de mantenerse pequeño y ágil es utilizar servicios integrales para reducir los gastos indirectos.

Modelo de negocios

Su modelo de ingresos debe ser práctico y realista. Actualmente, los clientes corporativos desean servicios administrados más de lo que desean desembolsar grandes cantidades de dólares por una solución. Piénselo de esta forma: sus clientes quieren probar el producto antes de comprar todo el contenido de la caja.

CONSEJO



Venda a sus clientes pequeñas porciones de su producto o servicio y permítales que las paguen mediante una suscripción.

Desde un punto de vista estratégico, si tiene confianza en su producto, la venta de una suscripción engancha a los clientes potenciales y a los familiarizados con el producto. Usted hace un poco de dinero mientras el cliente comienza a depender del producto. Además, una vez que los clientes hayan experimentado el producto es más probable que paguen más, que si nunca lo hubieran utilizado.

CONSEJO



Planee un periodo adecuado para desarrollo y prueba. No saque a la venta el producto al público hasta que esté orgulloso de él.

Escuché la historia de un ingeniero que estudió cuánto tiempo requerían las personas para terminar una tarea, en comparación con el tiempo que pensaban que emplearían. Sus descubrimientos fueron sorprendentes. Descubrió que, en promedio, debían multiplicar cualquier cantidad de tiempo que pensaban les tomaría la tarea por un factor de 2.8. Eso significa duplicar o triplicar las líneas de tiempo del desarrollo de su producto, lo cual también implica que necesitará dos o tres veces más dinero.

Plan personal

Reclutar y mantener el talento es una parte importante de cualquier empresa, así como la administración de sus recursos humanos dirá mucho acerca de usted como administrador. Como propietario de una empresa de tecnología su trabajo es reclutar gente talentosa que tenga el conocimiento y la experiencia técnica necesarios y que pueda ayudarle a implementar su visión.

CONSEJO



En su plan personal debe explicar cómo equilibrará las prestaciones, condiciones de trabajo y productividad.

Asegúrese de describir la cultura corporativa y cómo planea cultivar una cultura persuasiva que refleje la misión de la empresa. Las sugerencias incluyen:

- Fije y alcance metas significativas.
- Eduque a los empleados sobre su enfoque en la planeación y administración del proyecto.
- Estimule y utilice la creatividad.
- Planee la administración de estrés en el lugar de trabajo.
- Apoye la educación y el desarrollo de los empleados.

- Establezca estándares para servicio al cliente y para administrar la experiencia de éste.



CONSEJO

Una de las realidades de administrar una empresa de tecnología es que no siempre podrá permitirse contratar a toda la gente que necesita como miembros de su personal. La subcontratación es una alternativa realista para llenar los puestos.



CONSEJO

Recuerde explicar cómo manejará la protección de su propiedad intelectual mediante el empleo de contratos de proyecto y convenios de no revelación y no competencia.

Estrategia de marketing

Debido a la naturaleza técnica de su negocio, el marketing en línea debe ser una extensión natural de lo que usted hace. Prepare su estrategia de marketing tal como se describe en el capítulo 7, pero preste atención especial a:

- *Necesidades del cliente*: incluya el problema que solucionará su producto o servicio.
- *Atributos del producto*: describa los distintos atributos de cada servicio o producto y cómo agregar valor en cada segmento de su mercado meta.
- *Ciclo de marketing y ventas*: muestre la forma en que su estrategia de marketing en la red está diseñada para atraer prospectos y qué los hará transitar a través del ciclo de ventas y marketing.
- *Preferencias y motivación del cliente*: cierta información sobre las preferencias provendrá del análisis de la industria y del mercado.
- *Marketing en internet*: abra su propio sitio en la red, marketing de buscador, publicidad pagada por cada clic, generación de guías por cada llamada, video cast, podcast, Weblog, distribución de artículos por Really Simple Syndication (RSS), suscripciones y distribución e-zine, marketing por correo electrónico, correo de auto respuesta, marcación social y redes en línea.
- *Marca*: incluya la imagen de su empresa: nombre de la empresa, lema de propuesta de venta única (USP), logotipo consistente y congruente, testimoniales, características, historia, garantías, premios, boletines de prensa/información de relaciones públicas, folletos, tarjetas de presentación, papel con membrete, patrocinios de la comunidad y de equipos deportivos, uniformes, etcétera.

PARTE 5

Cómo obtener el dinero que usted necesita

26

Cómo solicitar un préstamo comercial

Los préstamos que solicitan las pequeñas empresas pueden utilizarse para una gran variedad de fines. Por ejemplo, un préstamo comercial puede ayudarle a comprar una empresa, fundar una nueva o expandir la que ya posee. Usted tratará directamente con los funcionarios de préstamos del banco. Sin embargo, no se equivoque: los préstamos grandes para las pequeñas empresas son revisados por los comités de préstamos. Típicamente, los funcionarios de préstamos no son parte del comité que finalmente los otorga.

Cada vez más todos los préstamos son revisados por un software desarrollado por el banco, el cual analiza la información capturada por su funcionario de préstamos y en algunos casos aprueba o niega el crédito. Las instituciones financieras más grandes comparan sus índices financieros con los de otros clientes que operan en el mismo negocio que usted así como con los promedios de la industria.

Entender su rol, el del funcionario de préstamos y el del comité ayudará a guiarlo a través del proceso de aprobación. Es un juego de equipo y, como ellos dicen, en el "equipo" no existe el "yo".

Cómo prepararse para solicitar un préstamo para una pequeña empresa

Recuerde: desde la perspectiva del banquero, el desempeño financiero pasado, que incluya su historia de pago de préstamos, puede predecir el desempeño financiero futuro. Antes de aprobar su solicitud, el trabajo del funcionario de préstamos es documentar esta clase de información, proceso que se denomina de la "diligencia debida".

Los funcionarios de préstamos deben calcular los índices de desempeño financiero críticos del periodo que su financiamiento o su plan de negocios cubre. Luego, comparan sus índices con los de empresas similares en su industria.



CONSEJO

Recomiendo que, antes de hablar con su funcionario de préstamos comerciales o solicitar un crédito para empresas pequeñas, se prepare de cierta manera para poner al día sus libros contables y revise sus estados financieros con su contador. Pida a éste que revise sus estados financieros proyectados y las implicaciones que tendrá el préstamo sobre la salud financiera de su negocio.

Después de solicitar el préstamo

Después de que su solicitud ha sido presentada, su funcionario de préstamos empieza a preparar un expediente comercial para procesarla, el cual contiene información acerca de su negocio y su condición financiera. También debe contener todos los datos acerca de la propiedad de su negocio, actividad bancaria, experiencia crediticia anterior e informes de las dependencias de crédito de terceros.

Esta carpeta también puede contener información anecdótica acerca de sus clientes, competidores o proveedores, si ellos tuvieran alguna relación con la misma organización financiera comercial.

Tomadores de decisiones ocultos

Las decisiones importantes de préstamos a pequeñas empresas son tomadas por un grupo de personas que pueden no tener relación alguna con el solicitante. Los funcionarios de préstamos comerciales tienen autoridad para aprobar préstamos hasta cierto nivel; otros deben ser aprobados por un comité y/o el consejo de administración, lo cual depende de la institución crediticia.

El comité de préstamos

La mayoría de las instituciones de préstamos tiene un comité relativamente formal y un proceso de toma de decisiones para manejar los préstamos comerciales. De acuerdo con el tipo de institución financiera, es posible que, para que sea aprobada, su solicitud deba ser presentada ante un comité de préstamos, los cuales pueden tener un amplio rango de autoridad. La mayoría no tienen facultades o muy pocas para otorgar préstamos; sin embargo, su función es eliminar solicitudes de préstamos antes de que sean consideradas por la alta administración. Algunos de ellos

tienen autoridad para otorgar préstamos a pequeñas empresas hasta el límite legal establecido por el banco.

Otros bancos y organizaciones financieras otorgan una amplia autoridad a sus funcionarios de préstamos para aprobar o rechazar la mayoría de las solicitudes que manejan. En esos tipos de instituciones, los comités revisan los créditos después de que se han concedido.

De acuerdo con el tamaño y estructura del banco, el informe anual puede indicar cuáles directores sirven en los diversos comités de préstamos. Usted también puede pedir a su funcionario de préstamos los nombres e identidades de los miembros del comité que procesarán su solicitud de préstamo de manera que pueda presentarse usted mismo y a su negocio. Entablar una relación con las personas que toman la decisión no garantiza que su préstamo será aprobado, pero cualquier cosa que ayude a poner una cara humana a la operación es buena.

Rol del funcionario de préstamos

Su funcionario de préstamos es quien mejor le conoce a usted y a su negocio. Él o ella tendrán un buena idea de cuál tipo de préstamo puede o no ser aprobado así como los créditos disponibles y las condiciones bajo las cuales pueden ser otorgados.

Los estilos personales de algunos funcionarios de préstamos los caracteriza como defensores que agresivamente presentan, defienden y representan su solicitud de préstamo ante el comité. Ponga atención a cualquier retroalimentación y sugerencias que su funcionario de préstamos le haga respecto de su estructura, información, colateral y garantías que le serán requeridas. Recuerde, su funcionario de préstamos conoce las reglas, las políticas y los procedimientos de la organización.

Planee con anticipación

TRAMPA



No haga solicitudes de financiamiento de último minuto. Esperar hasta ese punto para solicitar un préstamo puede reducir sus posibilidades de aprobación, en especial si usted no tiene la información correcta necesaria. Usted debe darle al banco o a la institución crediticia tiempo en abundancia para que lleven a cabo sus procedimientos internos. Puede haber mucho papeleo, análisis de sus estados financieros, investigaciones crediticias, preparación de los convenios legales, etcétera.

Es importante tener una buena administración financiera y un eficaz control de su negocio. Una de las maneras en que usted puede demostrarlo es tomándose el tiempo necesario para elaborar una presentación adecuada de su plan de negocios. Es muy común presentar su solicitud de préstamo con un plan de negocios que detalle su

visión, situación y necesidades de financiamiento. En casos excepcionales usted puede presentar un resumen ejecutivo con copias de los estados financieros de los últimos tres años, lo cual ocurre muy rara vez, pues depende de la experiencia de los funcionarios y de las políticas de los bancos.

Trabaje con el sistema

Muchos empresarios y gente de negocios tienen la percepción de que a los bancos y a los prestamistas comerciales no les gusta prestar dinero a las pequeñas empresas. Nada podría estar más lejos de la verdad. Ellos están en el negocio de hacer préstamos, es decir, préstamos redituables.



CONSEJO

No pelee con los bancos o con los prestamistas comerciales: piense en ellos como socios. Platique con su funcionario de préstamos para averiguar lo más que pueda acerca de los procesos de aprobación. Hágalo también con otros empresarios y propietarios de pequeñas empresas que hayan tratado con la organización financiera con anterioridad. Ellos pueden tener buenas ideas acerca de la forma en que ésta funciona.

Piense en su relación con el funcionario de préstamos de esta manera:

Prestamista comercial: la institución de préstamos es realmente un sistema de captación de información. Usted tiene que proporcionar seguridad al banco o a la institución de préstamos que tiene la capacidad para pagar el crédito como se planeó.

Prestatario: piense en su rol como proveedor de información. Proporcione a la institución información de calidad. Este comportamiento ayudará a los funcionarios a tomar una decisión positiva sobre su solicitud de préstamo y le ayudará a usted a obtener el dinero que quiere, en las condiciones que quiere.

Elimine el juego de estira y afloja y trabaje de cerca con su funcionario de préstamos. Quedará satisfecho de los resultados.

Cómo sustentar los documentos necesarios para un nuevo préstamo comercial

Su banco necesita ver un plan de negocios completo además de proyecciones financieras que incluyan estado de resultados, balance general, proyecciones de flujos de caja y su currículo o biografía. También querrá analizar su declaración patrimonial (que contenga una lista separada de los activos y pasivos si hubiera muchos artículos), una copia de su identificación personal y su número de seguridad social; una copia

del certificado de constitución de la sociedad o del registro(si hace negocios como marca registrada) y una lista de cuentas bancarias personales y referencias crediticias. También debe incluir una lista de cuentas bancarias de la empresa y referencias crediticias (si las hubiera).

Además, si usted solicita un nuevo préstamo comercial para un negocio en operación, la institución financiera le pedirá una serie completa de los estados financieros de la empresa de los años anteriores (incluya tres si los tiene) y los estados financieros a la fecha del año en curso. Cualesquiera de estos documentos deben incluir una copia de sus cuentas por pagar y por cobrar.

Proceso de solicitud de un préstamo comercial

La mayoría de los funcionarios de crédito querrán conocerlo tanto a usted como a su negocio antes de entrar en detalles. Muy probablemente le preguntarán acerca de su empresa, para qué se utilizará el dinero y si el negocio es una empresa nueva o una entidad establecida y en marcha.

De acuerdo con el nivel de experiencia del funcionario de préstamos, él o ella pueden empezar a revisar el plan de negocios con usted sentado allí. Esté preparado para contestar preguntas y tal vez hacer aclaraciones.

CONSEJO



El resumen ejecutivo de su plan de negocios debe incluir cuánto dinero desea que le presten, los ingresos proyectados, utilidades y el tipo de préstamo que solicita.

Si el funcionario bancario tiene poca experiencia o es nuevo en el negocio de los préstamos, puede pedirle algún tiempo para revisar su plan de negocios, lo cual no es poco común. En casos como éstos, siéntase con la libertad de preguntar cuánto tiempo transcurrirá hasta que se reúnan de nuevo y pida aclaraciones acerca del proceso de decisión del préstamo.

CONSEJO



Sea paciente y trabaje con el funcionario de préstamos. Si necesita una decisión rápida, dígaselo francamente y explíquele sus razones. Sin embargo, que esté ansioso y quiera saber inmediatamente no es una razón suficientemente buena. Si presiona demasiado, el funcionario se preguntará por qué necesita dinero tan rápidamente y qué es lo que está faltando o lo que usted no ha revelado.

La paciencia es una virtud. Siéntase con libertad para formular buenas preguntas, pero mantenga siempre una actitud profesional.

Un préstamo garantizado es una operación garantizada con los fondos reales de quienes participan en él (prestadores), que son los que toman las decisiones sobre si solicitan a una empresa una garantía para conceder el préstamo. Por lo tanto, la clave para obtener un préstamo comercial es estar preparado adecuadamente antes de la solicitud y trabajar con el prestamista durante el proceso.

Prepare su plan de negocios de acuerdo con las directrices de este libro y asegúrese de declarar que desea un préstamo garantizado.

CONSEJO



Una vez que esté listo su plan de negocios, lleve toda la información financiera disponible y otra información de la empresa a una institución financiera. Recomiendo que empiece con el banco que maneja su cuenta de cheques. Si éste carece de experiencia, contacte a otro o a una unión de crédito que tenga experiencia en estas actividades y que haya utilizado el programa de préstamos garantizados.

Opciones alternas de financiamiento

Los bancos no son la única opción para financiar su negocio. Usted también puede obtener los fondos que necesita de inversionistas privados, financiamiento para franquicias, factoraje o mediante una jugada de capital contable.

Inversionistas privados

Vender el capital contable de su empresa es una manera de obtener dinero para financiar su empresa, pero es una vía muy onerosa porque usted debe ceder un porcentaje de su negocio para siempre. Obtener un préstamo es más barato porque usted retiene la titularidad y el control completos y sólo paga los costos del interés.

Cuando termine su plan de negocios adáptelo para incluir una descripción de la cantidad de dinero que necesita del inversionista y cómo planea pagarla. Revele si está o no preparado para proporcionar a los inversionistas capital contable de su firma y qué porcentaje de acciones recibirán a cambio de los fondos que le proporcionen.

CONSEJO



Recuerde, pedir dinero prestado es siempre más barato.

Si su empresa es nueva, si usted no conoce el negocio o necesita dinero para continuar el desarrollo y la investigación de productos, los inversionistas privados son la mejor opción. Ellos tomarán el riesgo cuando otros prestamistas ni lo pensarían.

Línea de crédito

Una línea de crédito es un instrumento flexible de préstamos garantizada con activos. Como ejemplo, se le aprueba un techo de 100 000 dólares, lo cual le permite manejar un “sobregiro” de hasta 100 000 dólares en su cuenta de cheques operativa o corporativa. Luego, cuando usted hace su depósito bancario, el depósito se aplica para reducir la línea de crédito.

Este procedimiento le proporciona una gran flexibilidad y puede ser un amortiguador valioso para cubrir sus cuentas por pagar antes de que entren sus cuentas por cobrar.

Con más frecuencia, una línea de crédito se otorga con base en el volumen de ventas y sus cuentas por cobrar (AR, por sus siglas en inglés). Cada mes usted debe entregar un reporte de ventas y CC (también pueden requerirle otros reportes). Con base en el monto de las ventas y de las CC el banco calcula un porcentaje de sus CC para determinar el monto de su línea de crédito.

Por lo general, se le proporcionará un monto de entre 20 y 30 por ciento de sus CC totales, pero lo he visto mucho más alto, dependiendo del prestamista. Mientras mayor sea el envejecimiento de sus CC, menos le prestará el banco. Por ejemplo, las cantidades cuyos plazos de cobro superen los 60 días probablemente no serán incluidas en el cálculo.

Una línea de crédito también puede asegurarse con otros activos, pero lo más común es el empleo de sus CC. Es probable que le pidan que firme un pagaré o garantía personal. Estos recaudos le permitirán al banco liquidar sus activos personales si su negocio fracasa y usted no puede pagar la línea de crédito.

CONSEJO



Las garantías personales deben declarar una cantidad específica (el monto de la línea de crédito), pero con frecuencia se requiere que usted firme una garantía personal ilimitada. De esa manera usted no puede ir a otro lado a pedir prestado dado que no tiene más “espacio” para conceder una garantía personal a otra persona o institución. Probablemente también le pidan que firme una carta que le impida pedir prestado en otra parte sin autorización. Haga muchas preguntas cuando platique con su banquero, lea todo antes de firmar y asegúrese de que tiene una buena relación con su contraparte. ¡Estas precauciones pueden hacer un mundo de diferencia!

¿Cómo funcionan los servicios de factoraje?

Un servicio de factoraje descuenta facturas o cuentas por cobrar. Le paga antes de sus plazos normales de pago y antes de que el cliente pague. Con frecuencia paga de unos días a una semana después de que su solicitud haya sido aprobada.

El factoraje es una alternativa a las líneas de crédito que otorgan los bancos, y puede ser un método eficaz para recaudar dinero rápidamente. Existen diferentes formas de manejar el proceso, las cuales dependen de la empresa de factoraje. Según mi experiencia, los servicios de factoraje revisarán su negocio y facturas e inclusive pueden hacerle una auditoría. Una vez aprobada la operación, usted factura a sus clientes de la manera usual, pero la empresa le proporcionará las instrucciones sobre cómo debe realizar la facturación.

Es una práctica común enviar una carta a sus clientes informándoles que usted ha comenzado a utilizar este servicio y que ellos deben pagar su factura a la empresa de factoraje.

Según las condiciones que se establezcan, usted puede escoger qué facturas enviar a factoraje. Si decide utilizar este método probablemente tendrá que hacer un sello para indicar qué facturas se deben pagar a la compañía de factoraje.

Si su negocio está en un proceso de rápido crecimiento o tiene urgencia de efectivo y los bancos no se lo prestan, el factoraje es una manera de poner en sus manos el dinero que está inactivo en sus cuentas por cobrar. El efectivo puede ser útil si necesita incrementar su inventario o comprar materias primas para producir más bienes para su creciente negocio. Sin embargo, si usted utiliza estos fondos para pagar otras cuentas, puede caer en demasiados problemas financieros que el factoraje no está capacitado para resolver.

CONSEJO



Si usted firmó un contrato de préstamo con un banco, en él probablemente se disponga que necesita autorización para utilizar otras formas de financiamiento, como los servicios de factoraje. Por lo tanto, lea cuidadosamente su contrato de préstamo, garantía personal o advertencia que le piden que firme antes de tomar cualquier decisión. Muy probablemente le pedirán que firme un convenio que establezca que usted no hará algo que pueda diluir el efectivo que existe en su negocio. Otorgarse un bono por arriba de la cantidad que incluyó para usted en el plan de negocios o pagar dividendos reduciría el patrimonio del negocio y violaría su contrato con el banco. Ante ello, las opciones del banco son demandar el pago inmediato y, si usted no puede pagar el préstamo dentro del tiempo establecido, la opción final es entablar una acción de ejecución de la garantía.

Financiamiento de franquicias

A medida que madura este tipo de convenio, también lo han hecho las diferentes ofertas y oportunidades de franquicia. Muchos nuevos conceptos de franquicia todavía no tienen antecedentes exitosos de la colocación de gente en nuevas unidades. Estos datos dificultan a un futuro operador de ellas obtener financiamiento porque no hay mucha diferencia en cuanto al nivel de riesgo que presenta una nueva empresa y el de algunas franquicias, y los bancos lo saben.

Cómo hacer una jugada de capital contable

En casos como los anteriores lo mejor es buscar el financiamiento ofreciendo a los inversionistas capital contable. Estos recursos pueden lograrse de un administrador o socio con experiencia directa que desee invertir en la operación. Cierto, usted cede una porción del capital contable y de las utilidades futuras, pero a menos de que esté dispuesto a entregar en garantía sus activos personales y una garantía personal, no conseguirá el financiamiento que necesita.

Las tendencias indican que los posibles propietarios de franquicias tratan de realizar inversiones de menos de 250 000 dólares. Todos ellos desean algo que sea fácil de operar y tenga menos de 10 empleados.

CONSEJO



Revise primero la franquicia. Cuando haga su investigación para seleccionar una franquicia, hay una tarea sencilla que puede hacer para asegurarse de que obtiene el financiamiento que necesita. Asegúrese de que el franquiciante está registrado en la asociación de franquicias de su país. No todos lo están.

Para estar en la lista un franquiciante tiene que presentar una circular de oferta uniforme de franquicia y pagar una cuota a la asociación. Luego, esta dependencia realiza una revisión completa para asegurarse de que el franquiciante se apega a los procedimientos de operación estándar de la asociación, uno de los pasos importantes para la aprobación. Sin la aprobación, aun si usted es un sólido prestatario, la asociación negará la garantía del préstamo. Esto significa que el banco tiene que asumir todo el riesgo o hacer que usted asuma más riegos mediante la presentación de un socio que sea financieramente sólido. De esta forma, si las cosas no van muy bien, ellos tienen dos propietarios invertidos en hacer un éxito del negocio.

Haga que el franquiciante ayude con el financiamiento

Si la franquicia tiene una sólida trayectoria, debe poder ayudarle a obtener el financiamiento. En algunos casos puede tener una relación exclusiva con un determinado banco. Esta circunstancia acelera el proceso y reduce los honorarios porque la franquicia puede pagar esos costos. Cuando menos debe ser capaz de sugerir prestamistas que conozcan el sistema y antecedentes y entiendan el negocio.

CONSEJO



Una manera de obtener más información es pedir al franquiciante si tiene algunos exbanqueros como franquiciados o propietarios. En caso afirmativo, pídale que lo remita con ellos. Cuando los visite, pregúnteles qué información específica fue importante que su banco

conociera. Si ellos fueron empleados bancarios, probablemente proporcionaron al banco una minuciosa explicación sobre cómo funciona el sistema de franquicias y explicaron el concepto. De esa manera, cuando usted entre en contacto con el banco, éste estará familiarizado con el concepto y puede utilizar el desempeño pasado de otras franquicias para evaluar el riesgo.

Puede requerirse experiencia en la industria

Algunos franquiciantes han agregado restricciones adicionales, como requerir experiencia específica en el giro de la franquicia para calificar a las personas que deseen operar una.

Según mi experiencia, los franquiciantes prefieren personas que tengan experiencia general en negocios y administración.

Haga que el franquiciante financie la propiedad

Una de las tendencias que podemos esperar ver más a medida que se elevan las tasas de interés es el empleo de venta/arrendamiento financiero. El franquiciante literalmente compra la propiedad y luego la arrienda al operador. Ésta puede ser una estrategia importante de los franquiciantes porque colocan el patrimonio excedente a trabajar a la vez que expanden la franquicia mediante el establecimiento de nuevas unidades.

27

Cómo obtener financiamiento de inversionistas, familiares y amigos

Involucrar a otros para invertir en su empresa es una forma popular de recaudar el capital necesario para financiar un negocio. Sin embargo, el dinero de los amigos, familiares e inversionistas viene con condiciones, así que ¡tenga cuidado!

Obtenga un préstamo o venda capital contable

Tarde o temprano usted será confrontado con una decisión: ¿Debe tomar un préstamo comercial o vender capital contable del negocio? Parece una pregunta fácil de contestar, pero su decisión debe depender de varios factores.

Si usted califica para un préstamo de negocios, es siempre más barato porque mantiene el capital contable y sólo paga el préstamo con intereses. Por el contrario, cuando usted vende capital contable de su negocio como una manera de recaudar fondos, cede un porcentaje de su negocio para siempre.

Hace muchos años, cuando apenas empezaba mi carrera, acepté dinero de un par de hombres de negocios y les di 49 por ciento de la empresa. En el camino al banco me pregunté si había cometido un error. De todas maneras deposité el dinero en mi cuenta. Era una sensación de seguridad tener efectivo extra en el cual poder apoyarme.

Sin embargo, debí haberme escuchado, porque durante los primeros 30 días ya había cerrado tratos que generaban 40 000 dólares de utilidades o de cuatro a seis meses de gastos operativos. Al final, no necesité el capital y tuve más que suficiente

efectivo sin el financiamiento. Pero cedí 49 por ciento de mi empresa para esa inversión inicial, porcentaje que se convirtió en el financiamiento más caro.



CONSEJO

Si usted tiene una nueva empresa, no tiene experiencia en el negocio o necesita dinero para continuar el desarrollo e investigación de un producto, la venta del capital contable es una forma de lograrlo porque la gente que compra el capital contable se arriesgará en donde otros prestamistas no lo harían.

Cómo encontrar dinero



CONSEJO

Busque a inversionistas potenciales como los vendedores buscarían a un cliente. La preparación es la clave.

En una ocasión, un amigo mío (planificador estratégico) decidió practicar la cacería con arco como pasatiempo. Estudió todo, y quiero decir: todo. Tomó lecciones de caza, estudió los patrones de migración de los ciervos, platicó con viejos cazadores y compró mapas temáticos del área de caza. Visitó con un año de anticipación el lugar de la cacería y tomó fotografías de la vegetación. Al año siguiente regresó al montículo exacto que había identificado el año anterior, todo camuflado para pasar desapercibido. Allí espero pacientemente. En un momento llegaron unos cuantos ciervos y él mató a uno con una flecha. Desde una perspectiva de planeación lo que hizo podría parecer excesivo, pero él logró su meta. Tómese el tiempo para planear cómo quiere financiar su negocio.

Haga una lista de inversionistas

Una vez que usted tenga preparado su plan, haga una lista de todos los inversionistas que conoce. ¿Conoce alguno? Piense en las personas de negocios que conoce o en los individuos prósperos de su comunidad.

Otro pensamiento: si las personas de su lista no pueden ayudarlo, pídales los nombres de otras que podrían hacerlo. Usted puede preguntarles lo siguiente:

- ¿Puede proporcionarme un canal directo (nombre, teléfono) hacia un inversionista que encaje en mi perfil?
- ¿Puede nombrar a alguien que pudiera conocer al inversionista ideal?

- ¿Puede presentarme personalmente a otro centro de influencia, es decir, alguien que conozca a mucha gente? (Tal persona podría ayudarle a encontrar a alguien que financie su empresa.)

La clave es cavar. Se ha dicho que es posible conocer a cualquiera en el mundo si se lo pide a los siete individuos correctos que le ayuden.

¿Debo pedir más dinero del que necesito para crear un colchón?

Si piensa que podría necesitar más dinero después y que es mejor obtenerlo ahora porque no podrá conseguirlo más tarde, usted tiene un problema de percepción acerca de pedir prestado dinero para un negocio.

El financiamiento de un negocio implica lograr un equilibrio. La mejor forma de obtenerlo es hacer el trabajo correcto la primera vez. Eso significa tomarse el tiempo para preparar un plan de negocios y un plan financiero que tenga sentido. Cuando tienen sentido para usted, tendrán sentido para todos los que los lean.

Asegúrese de pedir cada centavo que necesita y ni un centavo menos. También, de que el monto que solicite será suficiente, porque nadie aceptará que usted regrese por más dinero cuando todavía tiene que pagar el que pidió en la primera ocasión.

TRAMPA



No caiga en el juego egoísta de pensar que obtener más dinero del que necesita para empezar el negocio es una especie de signo o confirmación de que está en el camino correcto. Usted puede estar en el camino pero no el correcto para ser rentable. Asegúrese de que su plan de negocios es digno de la inversión que solicita. Los miembros de su familia son los que más probablemente le presten dinero porque lo conocen, no porque su idea de negocio sea sólida. Verifique dos veces su trabajo y sea honesto con usted mismo.

Pedir una cantidad inadecuada de dinero (demasiado o muy poco) es una puerta abierta para que un inversionista empiece a cuestionar su idea. Usted tiene que ser capaz de justificar su solicitud de financiamiento.

Los inversionistas saben que las empresas necesitan financiamiento adecuado. Sólo quieren estar seguros de que su idea funcionará y que ha hecho la suficiente investigación y planeación para hacerlo un éxito. Éstas son las preguntas que ellos se hacen:

- ¿Puede usted realmente cumplir los compromisos que hace en el plan de negocios?
- ¿Tiene experiencia en administrar este negocio?
- ¿Puede reunir y guiar a un equipo?

- ¿Cuál es su nivel de compromiso financiero? Desde un punto de vista financiero, ¿realmente necesita que su negocio tenga éxito? ¿O renunciará, saldrá corriendo o se quedará paralizado cuando las cosas se pongan difíciles?
- ¿Tiene buenos conocimientos de la industria, el mercado y las tendencias que afectan a su empresa?
- ¿Tiene antecedentes de haber operado con éxito una empresa?

Sea profesional en sus tratos comerciales

Aun si su madre le entrega un cheque para ayudarlo a arrancar su negocio, haga un buen trabajo explicándole los detalles. Asegúrese de que tiene la documentación adecuada del préstamo. Trate la situación en la forma en que lo haría si tratase con un banco.

CONSEJO



Prepare un contrato con todos los detalles específicos del préstamo, entre ellos el monto, la tasa de interés y los pagos. Asegúrese de proporcionar alguna garantía o colateral. Mostrará que usted es serio y será un buen recordatorio cuando las cosas se pongan ásperas y necesite tomar algunas decisiones difíciles.

Cómo escoger a un inversionista

Una de las mejores razones para obtener el financiamiento de los inversionistas privados es que usted sea capaz de aprovechar su experiencia comercial. Naturalmente, ellos estarán interesados en el negocio y un empresario experimentado puede traer mucho valor a la mesa, que puede ser más valioso que el mismo dinero.

Tener un avezado hombre de negocios experimentado en su equipo le ayudará a crear un equilibrio en su toma de decisiones porque puede consultar y aprender de esta persona.

Ser el propietario de un negocio puede ser una experiencia de humildad. Probará su determinación en formas que usted ni siquiera ha imaginado en este momento. Si es demasiado orgulloso para buscar buenos consejos respecto de las decisiones importantes, no debería estar en los negocios porque no está dispuesto a ser entrenado, a aprender.

TRAMPA



Nadie sabe todo, pero yo pensaba que, en mi caso, este principio no era aplicable. Internamente sentía que no sabía suficiente y que necesitaba ayuda, pero dejé que mi orgullo se atravesara en el camino. Algo que podría haber aprendido buscando consejo me tomó años y mucho dinero. No cometa el mismo error.

Tómese el tiempo para pensar acerca del tipo de inversionista que le gustaría ser. Si puede crear al inversionista ideal, ¿qué conocimientos, experiencias y características debería tener esta persona? ¿Cuáles serían las expectativas de este inversionista? ¿Qué límites establecería? ¿Qué tipo de apoyo necesita realmente?

PARTE 6
Apéndices

Apéndice **A**

Plan de negocios

La empresa que se representa en este plan es canadiense. Las distancias son en millas y la moneda que se emplea para los montos de dinero es el dólar canadiense.

Resumen ejecutivo

Joe's Trucking Systems Inc. (JOE'S) es una empresa de transporte por carretera de servicio completo, 24 horas del día, siete días de la semana, de cubierta abierta. Proporciona servicios de transporte con cargas de camión completo y menos de camión completo a empresas industriales a lo largo de América del Norte. Sue Switch posee 51 por ciento de la empresa; Joe Sample, 49 por ciento.

Nuestra visión es ser un negocio lucrativo estable con una ganancia neta anual de 5 por ciento. No queremos ser la empresa más grande: sólo permanentemente rentable.

Los ingresos previstos para el año que termina el 30 de septiembre de 20XX ascienden a 1 671 000 dólares con un ingreso neto de 147 503 dólares. Con base en los estados de resultados proyectados que preparó Everyday Accounting, la empresa requiere una línea de crédito de 100 000 dólares.

Mientras trabajó en To and Fro Transport, Joe Sample aumentó el rendimiento financiero de la división de carreteras. El ingreso promedio por milla recorrida de los últimos tres meses (vacío y con carga) fue:

- Promedio junio: 1.46 dólares por milla
- Promedio julio: 1.52 dólares por milla
- Promedio agosto: 1.72 dólares por milla

Recientemente JOE'S ganó cuatro nuevos contratos, con los cuales totalizó más de 800 000 dólares (para los detalles vea Próximos contratos en la sección de *Estrategia de marketing y ventas*).

Los supuestos de ventas de JOE'S se basan en la historia de To and Fro Transport y en los contratos que obtuvo recientemente. Existen 22 cuentas que alcanzaron un total de 1 110 917 dólares de negocios con To and Fro Transport en los últimos 12 meses.

En una encuesta reciente, 13 de las 22 principales cuentas (763 cuentas totales) esperan incrementar el monto de sus negocios con JOE'S durante los próximos 12 meses. De las cuentas restantes, todas tienen la intención de continuar haciendo negocios con JOE'S. El monto exacto de ventas que puede esperarse varía de acuerdo con las ventas y las necesidades. (Para una lista detallada de cuentas y volúmenes, vea "Supuestos y riesgos potenciales".)

JOE'S tiene un convenio de compra con To and Fro Transport, el cual incluye la compra de la lista de clientes y contactos de TO AND FRO (763 clientes), derechos de marketing, un convenio de no competencia por 10 000 dólares en efectivo y el supuesto de 15 000 dólares de deuda (retención de seguro del operador de renta).

Descripción de negocios

JOE'S es una empresa de transporte terrestre de cubierta abierta con servicio completo, 24 horas al día, siete días de la semana. Proporciona servicios de transporte de carga completa y de menos de una carga completa a las empresas industriales a través de América del Norte.

Visión La visión de nuestra empresa es ser un negocio lucrativo estable con una utilidad neta anual de 5 por ciento. No queremos ser la más grande: sólo permanentemente rentable.

Declaración de misión Joe's Trucking Systems, Inc. es un socio comercial confiable y de confianza que trabaja con los clientes para lograr las entregas a tiempo, a lo largo de América del Norte.

Declaración de ética Joe's Trucking Systems, Inc. está dedicado a la comunicación abierta y honesta con todos los clientes, proveedores y miembros del personal. Cuando es necesario, empleamos el tiempo necesario para educar y explicar a nuestros clientes las razones que subyacen a nuestros sistemas, procesos y decisiones.

Metas: Primeros 30 días

- Realizar una transición sin problemas de To and Fro Transport a JOE'S.
- Confirmar que los principales clientes continuarán haciendo negocios con JOE'S.

Meta: Primeros 60 a 90 días

- Incrementar nuestro volumen de ventas en el oeste de Canadá y reducir la utilización de intermediarios para las oportunidades de recarga.

Metas: Primer año

- Incrementar los ingresos a través de adición de dos nuevos operadores de renta.
- Enfocarse en el desarrollo de las ventas, envíos y sistemas administrativos con el fin de incrementar la eficiencia. Lograremos estos objetivos a través de la utilización de un software de computadora y de tecnología para mejorar la productividad en las ventas/envíos y administración (contabilidad, seguimiento de impuestos por petróleo, etcétera).

Legal JOE'S es una empresa operadora y de marketing. Cincuenta y uno por ciento es propiedad de Sue Switch y 49 por ciento de Joe Sample.

Sue & Joe Transport es la sociedad de control propietaria que renta el equipo (cuatro camiones, cuatro remolques y carro piloto) a JOE'S. El accionista mayoritario es Joe Sample. Los beneficios de esta estrategia incluyen reducir la potencial responsabilidad legal en Estados Unidos así como los costos de seguros. También proporciona opciones adicionales de planeación de impuestos a los propietarios.

Servicios

JOE'S tiene una flotilla de siete unidades y relaciones con cientos de transportistas a lo largo de América del Norte. Además, proporciona a sus clientes una excelente cobertura de equipo. El negocio de servicios de transporte evoluciona y cambia para adaptarse a las necesidades de los clientes. La mezcla de ventas se define mejor si se entienden los tipos de artículos y destinos que JOE'S espera servir. La mezcla de servicios es:

- Cincuenta por ciento de nuestras cargas están relacionadas con la construcción industrial.
- Veinticinco por ciento es madera o productos relacionados.
- Veinticinco por ciento son misceláneos.
- Sesenta y cinco por ciento de nuestras cargas son transfronterizas.
- Treinta y cinco por ciento se envían al occidente de Canadá (en noviembre empezará una serie de grandes contratos de construcción industrial).
- La mayoría de nuestras cargas son solicitadas por empresas canadienses que necesitan mover su carga hacia Estados Unidos o de este país hacia Canadá.

Servicios

- Embarques dimensionales y demasiado pesados.
- Sistema de permisos y escolta.
- Recolección y entrega en el lugar de trabajo.
- Envío centralizado.
- Servicio acelerado (sin paradas).
- Seguro de carga de 250 000 dólares.

Equipo Todo el equipo es de suspensión de aire:

- *Remolques de plataforma y cubiertas*: 14.63 metros (48 pies) y 16.15 metros (53 pies). Combinación de aluminio y acero y remolque de acero.
- *Remolques de plataforma baja*: similares a las plataformas excepto que tienen una cubierta de descenso más cerca de la tierra. Las cubiertas de descenso se utilizan para cargas de equipo extragrandes, demasiado pesadas, amplias y pesadas. Miden 14.63 metros (48 pies) y 16.15 metros (53 pies) con buenas dimensiones desde 7.62 metros (25 pies) a 13.72 metros (45 pies) y pueden llegar hasta una combinación de 10 ejes para 49 895.15 kilogramos (110 000 libras).

Costos de expansión El costo por agregar un nuevo operador de renta es de 4 500 dólares, suma que cubre los costos iniciales de la unidad y los primeros dos meses de sus gastos de operación, que incluyen:

- Dos meses de combustible (pagado al contado con tarjetas de combustible).
- Doscientos cincuenta dólares para calcomanías.
- Cien dólares para pruebas de drogas y alcohol.
- Ochocientos dólares para anticipos de efectivo (dinero para gastos menores de los conductores como casetas y gastos incidentales).

Los costos de expansión del operador de renta son luego recuperados a través de una retención de 5 por ciento sobre el ingreso bruto mensual de cada uno de ellos.

El ingreso mensual promedio por unidad es de 16 000 dólares o aproximadamente 16 093.44 kilómetros (10 000 millas). Cuando el promedio por unidad de nuestra flota esté permanentemente en o cerca de 20 000 dólares por mes, se considerará la compra de una unidad nueva o la adición de un operador de renta con el fin de satisfacer la creciente demanda del cliente, mantener los niveles de servicio e impedir el sobreagotamiento del chofer o la pérdida de producción.

Costos de servicio Los ingresos y costos están calculados por milla. Nuestros números son:

- El punto de equilibrio es de 1.04 dólares canadienses (CDN) por milla.
- El precio mínimo de venta es de 1.65 CDN por milla y más. La carga canadiense generalmente opera con un margen de 20 por ciento más alto que los viajes transfronterizos (Estados Unidos–Canadá) y es más fácil de enviar y manejar porque es más fácil conseguir viajes de regreso.

Experiencia de ingreso por milla recorrida Los últimos tres meses el ingreso promedio por milla recorrida (incluyendo millas vacías y con carga) es:

- Junio, 2006 promedio: $1.46 por milla.
- Julio, 2006 promedio: $1.52 por milla.
- Agosto, 2006 promedio: $1.72 por milla.

Ciclo de vida servicio/cliente Por lo general, un buen cliente tiene un ciclo de vida de 12 meses, en donde existen una sólida relación y un alto grado de confianza. Es típico que los clientes lleven a cabo una minuciosa revisión y oferta competitiva cada 12 meses para verificar que se les cobra un precio justo.

Expansión y rediseño Después de tres años, se espera que el crecimiento continuo dependa de contar con una flota de vehículos propiedad de la empresa para atender el mercado del oeste de Canadá. También, se supone que la integración de la tecnología de satélite, computadora y teléfono incrementará los niveles de eficacia y eficiencia de la comunicación y administración de la flota.

Cambios en costos y utilidad Además de los de combustible, la empresa no anticipa cambios importantes en los costos. Los tractores de la actualidad son mucho más eficientes con poco combustible y más durables que antes. La empresa mantendrá estrechos sistemas del seguimiento de ventas y controles de costos en una base de unidad por unidad. Se espera que las utilidades también se mantengan estables. A medida que se elevan los costos de combustible, la empresa agregará un recargo por este concepto a las tarifas existentes.

Perfil del cliente La mayoría de los clientes de JOE'S son principalmente empresas industriales o de manufactura, como:

- Construcción industrial.
- Fabricación.
- Empresas madereras.
- Cosechas (papas, cebollas o sandías).
- Manufactura.
- Campos petroleros.

Análisis de la industria

Reglamentaciones gubernamentales La industria del transporte terrestre es un sector altamente reglamentado. Algunas de las áreas de reglamentación incluyen:

- *Motor Vehicle Safety Act*: http://www.tc.gc.ca/actsregs/mvsa/tocmvs.htm.
- *Uniform Cargo JOE's Shipment Standard*: para vehículos de transporte en carretera, http://www.ab.org/ccmta/ccmta.html.
- *Federal Register online vía GPO access*: http://www.access.gpo.gov/su_docs/aces/aces140.html.
- *Autoridades operativas*: reglamentaciones individuales extraordinarias por provincia.
- *Nacional Safety Code.*
- *US Department of Transport (DOT) Compliance.*
- *Trasnportation of Dangerous Goods.*

La industria de transportes terrestres Dos segmentos principales caracterizan a la industria de transporte terrestre canadiense:

- Empresas de arrendamiento, que transportan la carga de otros por una remuneración. Es tres veces más probable usar operadores propietarios para las flotas para arrendamiento que las flotas privadas.
- Las firmas privadas transportan sus propios productos. En términos de dólares, las empresas de transporte privadas representan cerca de la mitad de la industria. Por lo general, estas compañías están involucradas en el transporte terrestre privado debido a que tienen necesidad de controlar el servicio. Las firmas privadas tienden a utilizar unidades y remolques más pequeños. El transporte terrestre privado domina el movimiento urbano de productos, ya que representa aproximadamente 85 por ciento del transporte en este mercado.

En distancias de 500 kilómetros (310 millas), el transporte terrestre privado representa aproximadamente 25 por ciento del movimiento. En 2005, transportistas de larga distancia de renta con base en Canadá experimentaron un incremento de casi 5 por ciento respecto de 2004.[1]

El tráfico transfronterizo ha crecido 9 por ciento anual durante los últimos cinco años.[2]

En distancias mayores de aproximadamente 500 a 1 000 kilómetros (310 a 620 millas), el transporte terrestre de renta representa aproximadamente 90 por ciento de todos los viajes. Además, realiza 78 por ciento de los viajes interprovinciales y 59 por ciento de los viajes intraprovinciales de mayor distancia.[3]

Efecto económico de la industria del transporte terrestre de renta canadiense Medido por el valor de las mercancías, los camiones manejan más de la mitad de todo el comercio de Canadá. En 1994 dos tercios, esto es, 218 mil millones

de dólares de todos los envíos terrestres se realizaron a través de la frontera Canadá-Estados Unidos. No es de sorprender que se realicen cerca de 10 millones de viajes de transporte terrestre al año a través de la frontera.

La industria del transporte terrestre (transporte y mensajería de renta) representa uno de cada tres dólares gastados en transporte de renta comercial en Canadá (lo cual incluye tanto transporte de carga como de pasajeros).

Los camiones de renta representan 29 por ciento del componente de transporte del producto interno bruto de Canadá.

Cada empleo que se crea en la industria del transporte terrestre de renta genera 0.7 empleos en otra parte; cada dólar de producción agrega 0.69 centavos en ventas en otra industria; y cada dólar del producto interno bruto (PIB) que genera esta industria crea 0.73 centavos adicionales en el PIB de otras industrias.

Durante las últimas tres décadas (1970-2000), la economía total ha crecido a una tasa promedio anual de 3.8 por ciento. El transporte terrestre de renta ha crecido a una tasa promedio anual de 4.2 por ciento, esto es, más rápido que las líneas aéreas, empresas marítimas, ferrocarriles, operaciones de autobuses y tránsito urbano.

Barreras de entrada y crecimiento Las tres barreras de entrada y crecimiento principales en esta industria son:

- *Costo de capital*: obviamente, el alto costo del capital de los camiones y remolques hace de la entrada y el crecimiento un desafío.
- *Recursos humanos*: la demanda y crecimiento del servicio de transporte terrestre ha sobrepasado la capacidad de la industria para atraer al campo a gente nueva. La población de conductores es cuando menos dos años mayor que la edad del trabajador promedio. El grupo de edad de menos de 25 años es atraído por el comercio, la educación secundaria y los empleos en sectores de tecnología.
- *Percepción del cliente*: para ser una empresa de transporte terrestre creíble que satisface permanentemente las necesidades del cliente industrial promedio, se necesita tener aproximadamente seis o más camiones.

Efecto de la innovación y la tecnología Probablemente uno de los problemas tecnológicos más importantes de esta industria es el efecto de internet. En los últimos dos o tres años, varias empresas han lanzado servicios de combinación de carga en línea, los cuales toman una de cuatro formas:

1. *Software*: este enfoque requiere la compra e instalación de un software especial diseñado para la industria del transporte terrestre.
2. *Combinación de carga en línea*: por una pequeña cuota mensual usted puede buscar y encontrar una carga o anunciar la disponibilidad de camiones.
3. *Solución completa*: este servicio se encarga de la facturación, aprobación de crédito y cobranza.
4. *Subastas*: las subastas en línea proporcionan una oportunidad para listar el equipo y embarques disponibles y permiten a los consignadores y empresas de transporte

terrestre pujar competitivamente por las cargas. Estos servicios son relativamente nuevos.

Utilizar internet para hacer corresponder el equipo con las cargas llegó para quedarse. Esta moderna herramienta reduce los costos pues ayuda a eliminar los kilómetros vacíos.

Otra tendencia es que las empresas de transporte terrestre tienen secciones especiales en sus sitios en la red que están protegidos por contraseñas y permiten a los clientes registrarse y solicitar una cotización, rastrear un embarque o inclusive obtener una factura.

Análisis del mercado

La naturaleza de la industria del transporte terrestre es servir a los negocios que necesitan mover productos y bienes manufacturados. Por lo general, la mayoría de las cargas de una empresa de transportes se generan en los negocios locales. Por lo tanto, la perspectiva económica de Edmonton y las áreas circundantes es indicador importante del éxito de JOE'S.

Tendencias económicas positivas Aquí incluya las estadísticas que apoyan el crecimiento económico de la región, provincia o estado y área en la que usted se encuentra, por ejemplo:

- Edmonton tiene la economía más diversa que cualquier otra área en Canadá.
- Los envíos de manufactura en la región de Edmonton están valuados en más de 14 mil millones de dólares al año.

En 2002, los productos manufacturados representaron 75 por ciento de las exportaciones totales de Alberta. Actualmente, dos tercios de todos los embarques de manufactura son productos de valor agregado basados en recursos (procesamiento de alimentos, petróleo refinado y bosque).[4]

Transporte terrestre de renta (origen y destino de la mercancía): segundo semestre de 2005 Las empresas con base en Canadá, de larga distancia y de renta, transportaron más de 269 millones de toneladas de carga en 2005, un incremento de 15 por ciento sobre 2004. (Vea la figura A.1.)

Divisiones del mercado regional Sobre esta base, los transportes terrestres privados representan entre 9 y 16 por ciento de los viajes transfronterizos de larga distancia. La utilización del transporte terrestre privado es mayor en las provincias del Atlántico y Columbia Británica. (Vea la figura A.2.)

Tipo de mercancía Las mercancías transportadas por los camiones privados son similares a aquellos transportados por el sector de los de renta. (Vea la figura A.3.)

La figura A.3, que muestra las mercancías que JOE'S transporta, incluye LTL, maquinaria, otros producto fabricados, metales y productos, madera y productos de madera y alimentos.

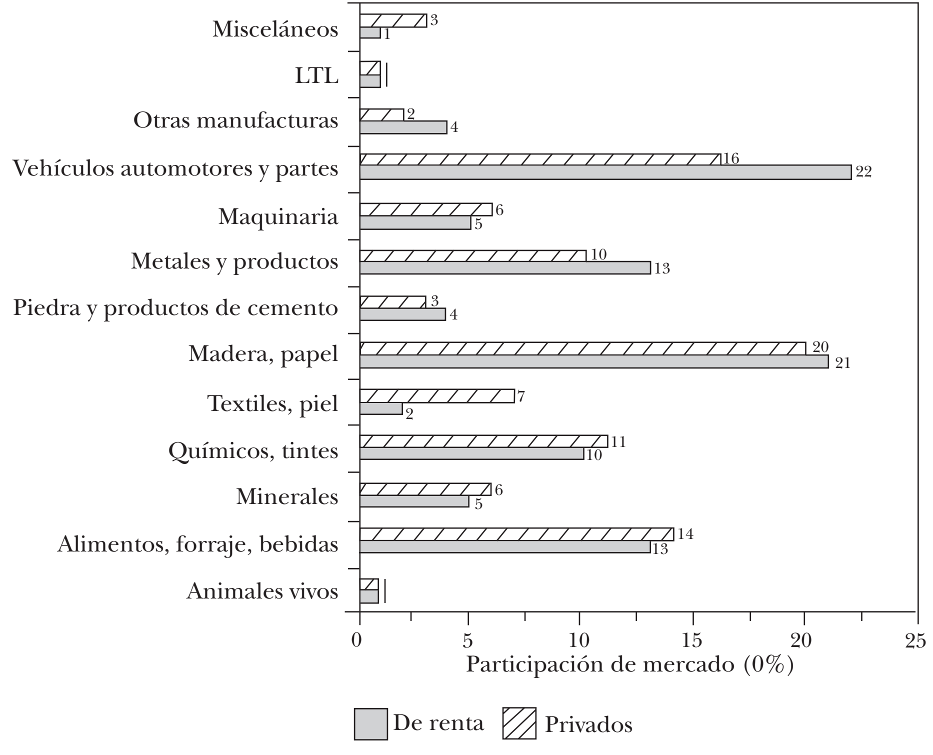


Figura A.1 Tipos de mercancía transfronteriza

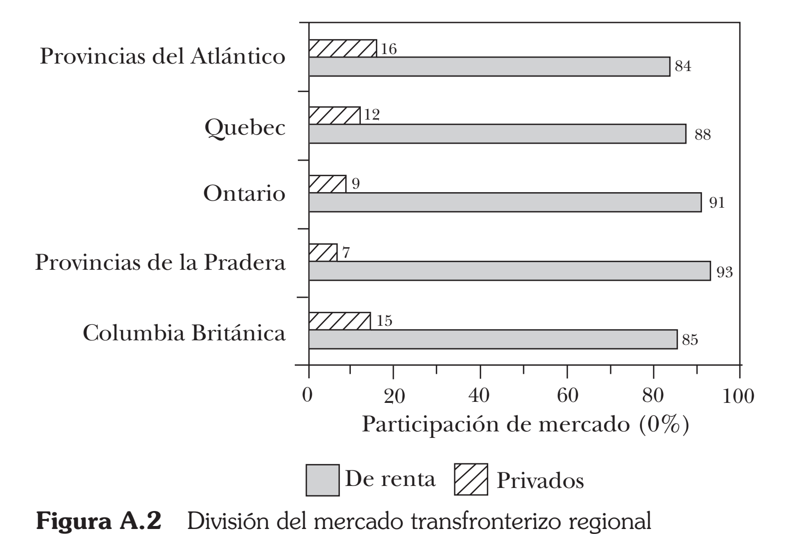


Figura A.2 División del mercado transfronterizo regional

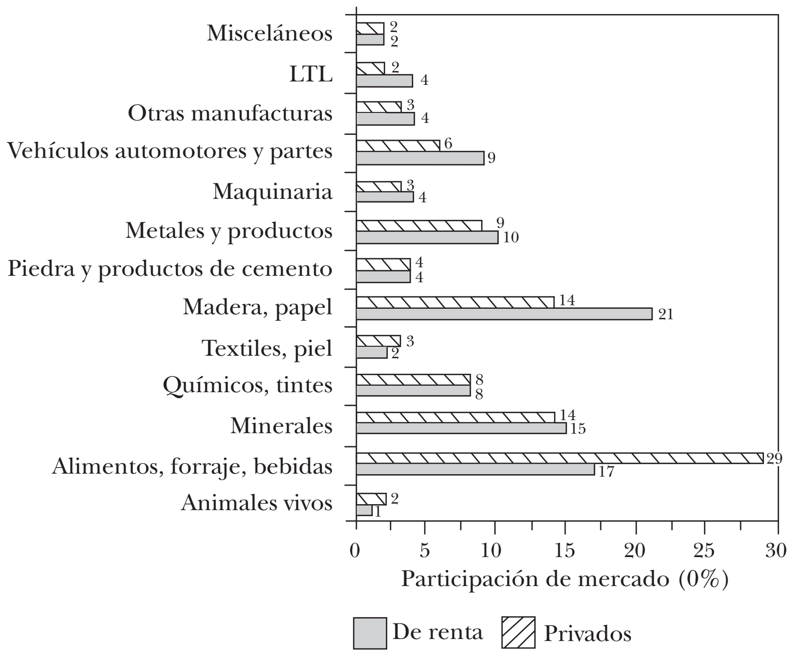


Figura A.3 Mercancías intraprovinciales

Importantes proyectos de Alberta del Norte, 2000[14]

Industria	Valor ($ millones)
Petróleo, gas y arenas petrolíferas	26 220.0
Gasoductos	5 233.9
Químicos y petroquímicos	2 806.0
Infraestructura	2 452.4
Electricidad	1 640.0
Silvicultura y relacionados	1 420.0
Comercial/menudeo	940.4
Agrícola y relacionados	626.2
Institucional	578.2
Turismo/recreación	380.4
Otras industrias	322.0
Residenciales	283.9
Minería	257.5
Manufactura	84.5
Total proyectos	43 245.4

Nota: puede incluir datos de proyectos importantes de la provincia o estado, de industrias como el petróleo, químicos, turismo, residenciales, manufactura, construcción, cuyos montos sean considerables, estén actualmente en ejecución o que se propongan empezar antes de dos años. Caben también los proyectos individuales del área o distrito, cuyos montos entren en cierto rango.

Proyectos individuales en el área de servicio de Edmonton con valor de mil millones de dólares o más[15]

Empresa	Valor (miles de millones)	Ubicación	Descripción del proyecto
Syncrude Canada Ltd.	3.0	Río Muskeg	Extracción de arenas petrolíferas/ Planta de extracción
Alliance Pipeline Ltd. Partnership	2.4	Río Muskeg	Gasoducto de gas natural a instalaciones de Shell Co-gen
Syncrude Canada Ltd.	2.3	Lago Cold	Planta piloto petróleo pesado
Suncor Energy Ltd.	2.2	Lago Cold	Instalaciones comerciales de petróleo pesado
Albian Sands Energy Ltd.	1.8	Cerca de Elk Point	Nueva instalación
Mobil Oil Canada Ltd.	1.7	Lago Cold y Beartrap, lagos Charlotte y Pelican	Producción de bituminosos en el lugar
Shell Canada/ Western Oil Sands Chevron Canada Resources	1.7	Primrose/ Lago Wolf	Producción de bituminosos en el lugar
Syncrude Canada Ltd.	1.5	Emperatriz del fuerte Saskatchewan	Planta procesadora de gas natural y gasoducto
Mobil Oil Canada Ltd.	1.4	Surmont	Proyecto SAGD Bituminosos comerciales Fase 1

(*Continúa*)

(*Continúa*)

Koch Exploration/ UTSEnergy	1.3	Surmont	Proyecto SAGD Bituminosos comerciales Fase 2
Petrovera Resources Ltd.	1.2	Lloydminster	Expansión de mejora / Eliminación cuellos de botella
NOVA Chemicals/ Union Carbide Canada	1.1	Joffre	Planta de polietileno (PE2)
Alberta Infraestructura	1.0	Área del Lago Cold	Mejora carretera 28
Syncrude Canada Ltd.	1.0	Lago Cold	Expansión planta de petróleo pesado
Nova Gas Transmission Ltd.	1.0	Fuerte McMurray A Hardisty	Gasoducto Wild Rose fase 2

Tendencias del mercado

El crecimiento de la industria del transporte terrestre nacional en Canadá tiende a seguir los incrementos que se observan en los recursos de manufactura y los ciclos económicos. El transporte de larga distancia por carretera sigue creciendo de año en año a pesar de las realidades económicas regionales.

Aquí puede incluir una tabla que demuestre el crecimiento de un año a otro, en ciertos rubros, por ejemplo:

2005	**Tonelaje**	**Embarques**	**Participación de ingresos**[5]
Transfronterizo	26%	22%	46%
Interno	74%	78%	54%

2004	**Tonelaje**	**Embarques**	**Participación de ingresos**[6]
Transfronterizo	24%	20%	42%
Interno	76%	80%	56%

Participación de mercado Los servicios de transporte que prestan las empresas de mensajería de renta con base en Canadá a través de la frontera con Estados Unidos generan un valor de 2.7 mil millones de dólares. Los ingresos que se obtienen del tráfico a través de la frontera han crecido a una tasa anual de 12.6 por ciento desde 1980, es decir, mucho más rápido que los ingresos que generan los negocios internos.

Para satisfacer estos objetivos de ingresos y utilidades en el primer año de operación, JOE'S requiere una participación del mercado de 0.000618 por ciento, la cual es una proyección pequeña y alcanzable. Sin embargo, ella no incluye el crecimiento de JOE'S en el mercado canadiense occidental, en donde están en operación 4 contratos por un total de más de 800 000 dólares. Se anticipa un mayor crecimiento del mercado canadiense occidental debido a estos contratos y a los 43 mil millones de dólares en proyectos importantes en el norte de Alberta durante los próximos dos años. (Vea la tabla A.1 para los detalles.)

Tabla A.1 Análisis de participación de mercado

Número de unidades: 7	
Monto de dólares promedio anual por unidad	192 000.00
Volumen anual	1671 000.00
Volumen transfronterizo, en dólares	2 700 000 000.00
Participación de mercado	0.000618
Promedio de la industria canadiense por unidad	260 000

Principales cuentas de JOE'S

Cliente	**$ Hasta la fecha**	**Siguientes 12 meses**
Right Here Products	$39 321.06	Aumento
Next Door Logistics	$147 208.46	Varía
Hard Steel	$19 689.28	Aumento
We Know the Way Transportation Ltd.	$17 151.90	Varía
No One Knows Metals	$44 481.42	Varía
Black White & Grey	$20 534.96	Aumento
Canadian Imitation Products Co.	$53 921.95	Aumento
Edmonton Growers	$63 484.54	Varía
Oilfield Tubes	$63 464.17	Aumento
Big Tanks & Equip. Ltd.	$28 833.72	Aumento
ABCD	$125 786.90	Aumento
To and Fro Transportation (TO AND FRO)	$34 500.00	Varía
Big Guy Industries	$40 006.17	Aumento
Metal Buildings Inc.	$37 154.50	Aumento
Heavy Equip. Sales	$17 840.00	Aumento
Big Bird Transportation Inc. (Sunpine)	$85 980.34	Varía

(*Continúa*)

Both Sides Intl. Transport Inc.	$11 520.00	Varía
Transportation Company	$9 100.00	Varía
Always On Time Logistics Ltd.	$43 928.00	Varía
Three Small Men Holdings Ltd.	$88 991.99	Aumento
The Weather is Bad Here	$46 675.00	Aumento
Oilfield Welding & Overhead Cranes	$105 843.21	Aumento
Total negocios hasta la fecha:	**$1 145 417.00**	

Estrategia de marketing y ventas

JOE'S enfocará sus esfuerzos de ventas y marketing en mover carga de cubierta abierta LTL y FTL en dos áreas geográficas principales:

- Oeste de Canadá
- Canadá a Estados Unidos y viceversa

La industria del transporte por carretera es un negocio de movimiento rápido. La disponibilidad de carga y el equipo cambia rápidamente a lo largo de un día. La capacidad para responder rápidamente a las solicitudes de precio del cliente es esencial. Por lo tanto, utilizamos la última base de datos para marketing, telemarketing y herramientas en internet para comunicarnos con nuestros clientes. Otras herramientas de marketing para apoyar las ventas y los esfuerzos de marketing incluirán:

- Teléfono, fax, marketing directo y ventas.
- Internet y sitio en la red.
- Volantes distribuidos por el conductor (en localidades seleccionadas).
- Interconexiones y guías de clientes.

Uno de los mejores métodos de JOE'S para adquirir nuevas guías y clientes potenciales es a través de la combinación de:

- Anuncios de proyectos de capital.
- Observaciones de y redes de trabajo de los conductores.
- Supervisión de envíos de carga local; proporciona la oportunidad de conocer al personal de operaciones y fomenta una atmósfera de pequeños cuidados y atención extras, así como observar lo que los clientes tienen en el patio que pueda necesitar ser transportado a alguna parte.
- Interconexiones con los clientes existentes: escuchar cuáles pujas perdieron y ante quién, trabajo próximo y noticias sobre la industria y la competencia.
- Anuncios en el periódico.

Volumen de ventas actual Los supuestos de ventas de JOE'S se basan en la historia de ventas pasadas de To and Fro Transport y en el hecho de que todos los clientes principales aceptaron continuar los negocios con la empresa. Existen 22 cuentas importantes que totalizaron 1 110 917.00 dólares de negocios con To and Fro Transport en los últimos 12 meses.

En una encuesta reciente, 13 de esas cuentas esperan hacer más negocios con JOE'S en los próximos 12 meses. De las nueve restantes, todas tienen la intención de continuar sus relaciones comerciales con JOE'S. El monto exacto de ventas que puede variar y no puede confirmarse en este momento. (Para una lista detallada de las cuentas y volúmenes vea "Supuestos".)

Próximos contratos JOE'S ha confirmado cuatro nuevos contratos:

- A partir de octubre de 2007, JOE'S obtuvo un contrato de transporte por 108 000.00 dólares de We Do It All Industrial (proyecto de Clear Creek).
- Otro de 74 200.00 dólares de Looking For More, de septiembre-noviembre 2007, para transporte de sistemas de andamiajes portátiles.
- Otro de 55 000.00 dólares de Jumble, para transporte de edificios preconstruidos al regresar de Clear Creek.
- De mayo de 2007 a mayo 2010, un contrato de transporte por 650 000.00 dólares con Anywhere Industrial.

Perfil del cliente El principal mercado meta de la empresa son las empresas industriales que tienen el tipo de carga que no cabe en un remolque de camioneta y que requiere una cubierta abierta. Este tipo de carga incluye:

- Maquinaria
- Metales y productos fabricados con metal
- Madera, papel
- Plato de cable eléctrico
- Equipo para campos petroleros: sistemas de andamiajes portátiles, recipientes, etcétera.
- Cosechas: papas
- Tubería, tubos
- Recipientes
- Edificios preconstruidos
- Equipo para minería
- Grúas

Base de datos de marketing y encuesta de telemarketing Durante los primeros seis meses, el representante de servicio a clientes llevará a cabo una encuesta para calificar más y segmentar nuestra base de datos. Como resultado, nosotros:

- Conoceremos qué clientes envían en qué formas de embarque (destinos).
- Determinaremos qué tipos de mercancías envían o reciben.
- Conoceremos el nombre de contacto del consignador, administrador de proyecto o del responsable de tomar la decisión.
- Determinaremos con qué frecuencia embarcan (número de cargas por semana o mes).

La base de datos nos permitirá comunicarnos rápidamente por fax, correo electrónico o teléfono y ubicar más recargas productivas.

Fijación de precios La estrategia de fijación de precios de JOE'S se basará en maximizar los márgenes de utilidades a través de un estrecho monitoreo de las pujas y de los gastos administrativos y de operación.

- Ingreso bruto promedio por milla: $1.52 por milla CDN (incluye millas vacías).
- Precio mínimo de venta: $1.65 por milla canadiense.
- El enfoque en fletes del oeste de Canadá tiene tres ventajas principales:
  - En general se vende a un precio más alto.
  - En general viaje redondo pagado.
  - Opera equipo de más bajo costo.

Dependiendo en el trabajo, el precio de venta por milla en el oeste de Canadá oscila entre 1.75 CDN y 2.50 CDN.

Análisis de la competencia

Nombre	Área del mercado	Tamaño	Reputación
Three-Way	Canadá y Estados Unidos	Igual	Respetado, buen competidor
Cancer	Canadá Occidental	Más grande	Respetado, buen competidor
First Guy	Canadá Occidental	Más grande	Poco confiable y descuidado
So Many More	Canadá Occidental	Más grande	Poco confiable y descuidado
First Time	Canadá y Estados Unidos	Más grande	Poco confiable y malas prácticas comerciales

Next Line	Canadá y Estados Unidos	Más grande	Barata, grande, malas prácticas comerciales
Hangon	Canadá y Estados Unidos	Más grande	Respetado, caro
Big Bird	Canadá y Estados Unidos	Corredor	Excelente competidor
Four Bros.	Canadá y Estados Unidos	Pequeña	Malas prácticas comerciales
Needs Help	Canadá Occidental	Pequeña	Malas imagen y prácticas comerciales

Estrategia competitiva El objetivo de JOE'S es proporcionar siempre una entrega en tiempo. La política de la empresa es ser honestos cuando ocurra un retraso o un contratiempo, esto es, ofrecer una explicación y una solución cuando sea posible.

La experiencia de JOE'S ha demostrado que ser responsable, abierto y honesto en las comunicaciones y los tratos no sólo crea confianza sino también fortalece las relaciones mutuas. Los clientes rutinariamente llaman a JOE'S para solicitar ayuda cuando se encuentran en una situación problemática porque saben que obtendrán una respuesta honesta y que la empresa cumple sus promesas.

Operaciones y administración

Todas las decisiones importantes que tienen el potencial de afectar negativamente la capacidad de la empresa para mantener 5 por ciento de utilidades netas, deben pasar por un estudio y ser revisadas por los propietarios y los asesores profesionales de la empresa. La meta es mantener siempre una utilidad neta de 5 por ciento.

Administración y administrador de la oficina Responsable de toda la administración, manejo de la oficina, mantenimiento y reporte de los registros financieros. Sus trabajos incluirán:

- Administración del flujo de caja: rastrea y analiza el desempeño financiero.
- Sistemas de control interno: presupuestos, órdenes de compra, aprobación de crédito y cobranzas.
- Informes financieros a informes de análisis semanales y mensuales.
- Cobranza de cuentas por cobrar: mantiene las cuentas con un promedio de antigüedad de 51 a 52 días.
- Presupuesto de empleo.
- Nóminas.
- Cuentas por pagar (A/P, por sus siglas en inglés) y cuentas por cobrar (A/R, por sus siglas en inglés).

- Supervisión de los gastos de tienda.
- Manejo de la conciliaciones bancarias.
- Pronósticos semanales de C/P y C/C junto con el administrador de operaciones.
- Estudios individuales de compras mayores, necesariamente.

Administrador de operaciones: envío y ventas Administración de las operaciones cotidianas, que incluye:

- Conseguir cargas y cotizar tarifas.
- Velar por la puntualidad de los programas de recolección y entrega.
- Mantener registros diarios de los conductores.
- Operaciones de renta: lograr un mínimo de 16 000 dólares de ingresos brutos mensuales por unidad y mantener una atmósfera y ambiente de trabajo positivos.
- Ventas: mantener contacto semanal con los principales contadores y establecer activamente relaciones con nuevos clientes (dos por semana).
- Completar las órdenes de envío y facturación.
- Recabar los informes semanales de la administración.
- Estar disponible 24/7 para el trabajo de lunes a viernes de las 8:00 de la mañana a las 5:00 de la tarde (los lunes, desde las 7:00 de la mañana).

Representante de servicio al cliente Reporta al administrador de operaciones, mantiene todos los procedimientos relacionados con la oficina y la operación, sin problemas, lo cual incluye:

- Completar y rastrear todo el papeleo, así como la preparación de cuentas de carga para fines de facturación.
- Mantener una base de datos de clientes: debe actualizar todas las listas de clientes y de contactos de corredores.
- Asistir al despachador para encontrar cargas, cuando se requiera.
- Mantener las hojas de producción de envíos.
- Preparar y presentar vía fax o internet las cotizaciones una vez que las haya elaborado el despachador.
- Preparar las hojas de envíos para todas las unidades rentadas.

Política de crédito A todas las cuentas se les requerirá completar y firmar una solicitud de crédito. La administración verificará las referencias de crédito. Las condiciones del crédito son:

- Plazos netos 30 días.
- Seguimiento de cobranza en el día 31.

- A los 60 días de antigüedad todas las cuentas deben ser revisadas por el despachador y los servicios se proveerán a su discreción. A los 90 días el despachador retendrá el embarque hasta que se reciba el pago.
- La meta operacional es mantener un promedio de antigüedad de 51 a 52 días en las C/C. (Las proyecciones de flujo de caja se basan en 60 días.)

Horas de oficina La oficina estará abierta de las 8 a las 17 horas, con servicio fuera de horario 24/7 vía localizador y teléfono celular.

Propietarios-Operadores La clave para atraer y retener a buenos propietarios-operadores es tratarlos con respeto, reconocer que tienen un pequeño negocio y ayudarlos a fortalecer y crecer sus negocios.

Mantenimiento de equipo JOE'S tiene un contrato con un cliente (Tony's Equipment) que debe realizar todos los servicios y reparaciones importantes.

Instalaciones de mantenimiento y espacio de oficina JOE'S permanece en las instalaciones de TO AND FRO. Incluido en nuestro contrato de renta está el uso de una oficina que cuenta con fotocopiadora, máquina de fax y espacio para almorzar. También están incluidos un espacio de estacionamiento cubierto y con calefacción, almacén de partes e inventario y el uso de la zona de lavado y servicio.

Equipo de oficina Por 2 700 dólares adicionales JOE'S está adquiriendo equipo de computadora y mobiliario de oficina. (Vea el apéndice para conocer una relación completa.)

Estructura organizacional

Joe Sample: Administrador de operaciones, ventas, envío y operaciones
Sara Kale, Representante de servicio al cliente
Sue Switch, Administración y administradora de la oficina

Asesores profesionales

Legal: Three Guys & Company
John Smith
Abogado y representante

Contador: Everyday Accounting, Chartered Accountants LLP
Accounting Way

Coach de negocios: The Company Way
Gregg Jones
Los servicios incluyen: marketing, soporte de desarrollo de negocios, diseño gráfico, diseño de página web y marketing en internet.

Equipo de computación

It's Broke Computers
Mr. Fix It
Nota: incluya dirección, teléfonos, fax y correo electrónico

Plan de implementación

Campaña de marketing y anuncio El anuncio formal de inicio y adquisición de To and Fro Transport:

Primeros 30 días

- *Mobiliario y elementos de instalación:* como parte del contrato de compra con To and Fro Transport, compraremos computadoras, escritorios, sillas, etcétera.
- Volante a todos los clientes vía fax.
- Campaña telefónica para pedir a los clientes (763) de To and Fro Transport la confirmación de su auspicio.
- Distribución de tarjetas de presentación y volantes impresos a través de los conductores para los clientes actuales y nuevos.
- *Capacitación del personal:* capacitación adicional de Sara Sunset como representante de servicio al cliente:
  - Ventas y telemarketing
  - Software: utilización de ACT! 2000 (base de datos), Dispatch 2000.
  - Industria del transporte terrestre.

60 a 90 días

- *Conductor de medio tiempo/sustituto:* Contratación de un conductor experimentado y semiretirado de acuerdo con las necesidades para:
  - Relevar a los otros conductores.
  - Hacer el trabajo en la ciudad.
  - Manejar autos y tren de carga
  - Capacitar nuevos conductores.
  - Incrementar la eficiencia de las operaciones.

El primer año

- *Sistemas de envío y software:* JOE'S planea utilizar un software de administración de envío y carga para los camiones así como servicio en línea de carga.
- *Comunicación:* con el fin de ofrecer un servicio de 24/7 y mantenernos en contacto con los conductores, clientes y proveedores, utilizaremos una combinación de:
  - Correo electrónico
  - Teléfono
  - Fax
  - Teléfonos celulares
  - Localizadores

- *Teneduría de libros:* toda la teneduría de libros y la contabilidad se realizará con el software de contabilidad Quick Books Pro 2000.
- *Investigación y desarrollo:* como parte de nuestro continuo desarrollo, tendremos una base de datos de clientes y clientes potenciales, con tipos de carga, rutas y destinos.

Riesgos supuestos y potenciales

Costos crecientes de combustible En 1975, una carga típica de un poco más de 20 toneladas podía manejarse por cerca de 36.1 litros de combustible por mil toneladas-milla. Actualmente, una carga típica de 30 toneladas (los camiones son más grandes ahora) puede manejarse con cerca de 13.3 litros por mil toneladas-milla. Y esto es considerando cargas "típicas". Existen muchos camiones grandes que lo hacen considerablemente mejor en la actualidad. En nuestras proyecciones de flujos de caja los costos de combustible se estiman con base en el promedio histórico de 20 por ciento del ingreso. Aunque se espera que los costos de combustible se eleven, los compensaremos al agregar un cargo por combustible a las tarifas actuales.

Envejecimiento de la población de conductores La edad promedio de un conductor de camión es dos a tres años mayor que el promedio de los trabajadores en general. A partir de 2005, un gran número de conductores se retiraron o consideran el retiro en unos años más. La industria no ha tenido éxito en captar trabajadores menores de los 25 años de edad que consideren a la industria del transporte terrestre como ocupación. Los factores más importantes para retener un conductor es un salario justo, respeto y facilitar el trabajo con el tipo adecuado de camión y equipo (es decir, cadenas, correas, etc.). Nuestra estrategia de reclutamiento de conductores incluirá la creación de una alianza estratégica con una escuela de manejo y la búsqueda de conductores que estén dispuestos a colocarse como aprendices y ser capacitados. El otro método será mantenernos atentos para captar operadores de renta experimentados.

Crecimiento de la flota privada Muchas compañías de transporte privadas creen que sus costos de flota son comparables o más bajos que los de las empresas de transporte de renta y que la visibilidad que obtienen de utilizar sus propios camiones se considera un factor positivo. El transporte privado representa 28 por ciento de los movimientos de camiones. Esta participación de mercado se reduce a 10 por ciento en los viajes a través de la frontera de larga distancia. JOE'S se enfocará en los viajes de carretera más largos, en donde las flotas de renta tienen 90 por ciento de la participación del mercado.

Supuestos de ventas Nuestros supuestos de ventas se basan en la experiencia de ingreso previa de To and Fro Transport. Los clientes que se señalan a continuación han sido contactados y todos han aceptado continuar el negocio con JOE'S.

Principales cuentas de JOE'S	**$ Hasta la fecha**	**Siguientes 12 meses**
Cliente		
Right Here Products	$39 321.06	Aumento
Next Door Logistics	$147 208.46	Varía
Hard Steel	$19 689.28	Aumento
We Know the Way Transportation Ltd.	$17 151.90	Varía
No One Knows Metals	$44 481.42	Varía
Black White & Grey	$20 534.96	Aumento
Canadian Imitation Products Co.	$53 921.95	Aumento
Edmonton Growers	$63 484.54	Varía
Oilfield Tubes	$63 464.17	Aumento
Big Tanks & Equip. Ltd.	$28 833.72	Aumento
ABCD	$125 786.90	Aumento
To and Fro Transportation (TO AND FRO)	$34 500.00	Varía
Big Guy Industries	$40 006.17	Aumento
Metal Buildings Inc.	$37 154.50	Aumento
Heavy Equip. Sales	$17 840.00	Aumento
Big Bird Transportation Inc. (Sunpine)	$85 980.34	Varía
Both Sides Intl. Transport Inc.	$11 520.00	Varía
Transportation Company	$9 100.00	Varía
Always On Time Logistics Ltd.	$43 928.00	Varía
Three Small Men Holdings Ltd.	$88 991.99	Aumento
The Weather is Bad Here	$46 675.00	Aumento
Oilfield Welding & Overhead Cranes	$105 843.21	Aumento
Total negocios hasta la fecha:	**$1 145 417.00**	

Financiero

Solicitud de financiamiento Para el primer año de operación Joe's Trucking Systems, Inc. requerirá una línea de crédito de 100 000 dólares con base en los siguientes elementos:

- Programación de los costos de arranque.
- Estados financieros proyectados: año terminado el 30 de septiembre de 20XX.

Ver los estados financieros proyectados adjuntos del año que termina el 30 de septiembre de 20XX, como los preparó Everyday Accounting.

Programación de los costos de arranque

Costos de arranque

Sistema telefónico	$ 1 250.00
Conexión telefónica	447.00
Seguros	5 950.00
Prorrateo/autoridades	7 695.00
Combustible (Estados Unidos prepagado)	5 000.00
Pruebas a conductores	750.00
Prestaciones	700.00
Renta	1 300.00
Impresos	1 200.00
Artículos de oficina	300.00
Consultor de negocios	3 500.00
Sitio en la red, nombre del dominio, etc.	450.00
Calcomanías en las unidades	1 750.00
Inventario de partes	2 500.00
Total	$32 792.90

Relación de equipo Sue & Joe Transport poseen el siguiente equipo:

- Unidad 037 – Freight Push FLD 120 1998 tractor de eje doble
- Unidad 039 – Kentruck T800 1995 tractor de eje doble
- Unidad 1000 – Peterbiltit 379L 1995 tractor de eje doble
- Unidad 1100 – Kentruck W900L 1998 tractor de eje doble

Remolques:

- Unidad 2100 – Lodekqueen 1994 eje doble plataforma 48 pies con eje móvil y equipo lateral
- Unidad 2000 – Doit 1997 eje doble cubierta plana 48 pies con equipo lateral
- Unidad 3702 – Lodequeen 1996 eje doble cubierta plana 48 pies con equipo lateral
- Unidad 3701 – Droit 1995 triple eje cubierta de escalón 48 pies
- Carro piloto: Chevrolet S1500 1997

Escritorios, computadoras:

- 2 computadoras Pentium con accesorios
- 1 impresora Epson Stylus 400
- 1 máquina de fax
- 1 escritorio (independiente)
- 1 escritorio (en U con alacenas)
- 2 sillas de oficina
- Software: PD Miller, base de datos Act! 2000, Win Fax Pro

Misceláneos: equipo de oficina: pizarrón blanco.

Gastos generales y administrativos (Presupuesto de operación)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Artículos de oficina	$102	$90	$66	$22	$150	$30	$50	$600	$180	$268	$775	$60	
Renta	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	
Viajes	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	
Capacitación			$300			$1 500			$290				
Marketing y promoción													
Papelería		$540											
Folletos		$900											
Página en red	$1 500	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	
Artículos promocionales				$400			$500				$600		
Publicidad	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	
Derechos y suscripciones	$89						$89						
Consultoría	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	
Contabilidad												$ 2000	
Nómina	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	
Carga/impuestos nómina	$2 478	$1 506	$1 645	$1 460	$1 414	$1 414	$1 645	$1 784	$1876	$2 015	$2 108	$2 200	
Gastos del propietario	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	
Beneficios del grupo	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	
Interés	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	
Cargos por servicios bancarios	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	
Licencias y cuotas	$500												
Servicios y teléfono	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	
Otros													
Reparaciones y mantenimiento		$500		$500		$500		$500		$500		$500	
Seguros	$1 000												
Total generales y administrativos	$24 225	$23 103	$22 077	$21 948	$21 630	$23 010	$22 350	$22 450	$22 413	$22 349	$23 549	$24 326	

Pronóstico de ventas año 1 **ABC Sample Manufacturing Co.**

Tasa de conversión 50.00%

Venta unitaria promedio 950 dólares

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Guías													
Clientes actuales y pasados	15	10	15	15	10	10	15	20	20	25	25	25	205
Nuevas guías	200	100	110	90	90	90	110	120	130	140	150	160	1 490
Total de guías	215	110	125	105	100	100	125	140	150	165	175	185	1 695
Número total de nuevos clientes	107.5	55	62.5	52.5	50	50	62.50	70	75	82.50	87.5	92.50	847.50
Ingreso total	$102 125	$52 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	$805 125

Estado de resultados de ABC Example Manufacturing Company
al 31 de diciembre de 2005

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingreso por ventas	$102 125	$52 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	
Fondos provenientes de un préstamo													
Ingreso por inversión		$80 000											
Ingreso por venta de equipo													
Ingreso total	$102 125	$132 250	$59 375	$49 875	$47 500	$47 500	$59 375	$66 500	$71 250	$78 375	$83 125	$87 875	$885 125
Gastos													
Costo de bienes vendidos	$43 484	$22 248	$25 281	$21 236	$20 225	$20 225	$25 281	$28 315	$30 338	$33 371	$35 394	$37 416	$342 814
Generales y administrativos	$24 225	$23 103	$22 077	$21 948	$21 630	$23 010	$22 350	$22 450	$22 413	$22 349	$23 549	$24 326	$273 430
Gastos totales	$67 709	$45 350	$47 359	$43 185	$41 855	$43 235	$47 632	$50 765	$52 750	$55 721	$58 943	$61 743	$616 244
Ingreso neto	$34 417	$86 900	$12 017	$6 691	$5 645	$4 265	$11 744	$15,735	$18 500	$22 655	$24 183	$26 133	$268 882

Costo de ventas **ABC Sample Manufacturing Co.**

Materias primas costo/unidad	Mano de obra/unidad	Empaque/unidad	Transporte de llegada	Comisiones por ventas
$150	$185	$10	$12	5.00%

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Materias primas	$16 125	$8 250	$9 375	$7 875	$7 500	$7 500	$9 375	$10 500	$11 250	$12 375	$13 125	$13 875	$127 125
Mano de obra	$19 888	$10 175	$11 563	$9 713	$9 250	$9 250	$11 563	$12 950	$13 875	$15 263	$16 188	$17 113	$156 788
Empaque	$1 075	$550	$625	$525	$500	$500	$625	$700	$750	$825	$875	$925	$8 475
Transporte de llegada	$1 290	$660	$750	$630	$600	$600	$750	$840	$900	$990	$1 050	$1 110	$10 170
Comisiones por ventas	$5 106	$2 613	$2 969	$2 494	$2 375	$2 375	$2 969	$3 325	$3 563	$3 919	$4 156	$4 394	$40 256
Costo de ventas total	$43 484	$22 248	$25 281	$21 236	$20 225	$20 225	$25 281	$28 315	$30 338	$33 371	$35 394	$37 416	$342 814

Estado de flujos de caja–ABC Example Manufacturing Company

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
		Cuentas por cobrar 30 días 40.00%			Cuentas por cobrar 60 días 60.00%								
Saldo de caja al inicio del ejercicio	$100 000	–$68 120	$4 881	$19 207	$19 163	$15 133	$4 293	–$11 350	–$25 965	–$34 240	–$41 101	–$45 843	
Entrada de efectivo (ingreso)													
Cuentas por cobrar a 30 días 40.00%		$40 850	$20 900	$23 750	$19 950	$19 000	$19 000	$23 750	$26 600	$28 500	$31 350	$33 250	$286 900
Cuentas por cobrar a 60 días 60.00%			$61 275	$31 350	$35 625	$29 925	$28 500	$28 500	$35 625	$39 900	$42 750	$47 025	$380 475
Fondos provenientes de préstamo		$80 000											
Ventas en efectivo y entradas de caja													
Otros													
Total entradas de efectivo	$100 000	$120 850	$82 175	$55 100	$55 575	$48 925	$47 500	$52 250	$62 225	$68 400	$74 100	$80 275	
Efectivo disponible	$100 000	$52 731	$87 056	$74 307	$74 738	$64 058	$51 793	$40 900	$36 260	$34 160	$33 000	$34 432	
Salida de efectivo													
Materias primas	$16 125	$8 250	$9 375	$7 875	$7 500	$7 500	$9 375	$10 500	$11 250	$12 375	$13 125	$13 875	$111 000
Mano de obra de producción	$19 888	$10 175	$11 563	$9 713	$9 250	$9 250	$11 653	$12 950	$13 875	$15 263	$16 188	$17 113	$136 900
Empaque	$1 075	$550	$625	$525	$500	$550	$625	$700	$750	$825	$875	$925	$7 400
Llegada de envíos	$1 290	$660	$750	$630	$600	$660	$750	$840	$900	$990	$1 050	$1 110	$8 880
Comisiones por ventas	$5 106	$2 613	$2 969	$2 494	$2 375	$2 375	$2 969	$3 325	$3 563	$3 919	$4 156	$4 394	$35 150
Artículos de oficina	$102	$90	$66	$22	$150	$30	$50	$600	$180	$268	$775	$60	$2 291
Renta	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$55 000
Viajes	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$5 500
Capacitación	$0	$0	$300	$0	$0	$1 500	$0	$0	$290	$0	$0	$0	$2 090
Marketing y promoción													$0
Papelería	$0	$540	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$540
Folletos	$0	$900	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$900
Sitios en la red	$1 500	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$10	$110
Artículos promocionales	$0	$0	$0	$400	$0	$0	$500	$0	$0	$0	$600	$0	$1 500
Publicidad	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$8 635
Cuotas y suscripciones													$0
Consultoría	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$1 500	$16 500
Contabilidad	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$2 000	$2 000
Nómina	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$4 888	$53 768
Carga de nómina/impuestos	$2 478	$1 506	$1 645	$1 406	$1 414	$1 414	$1 645	$1 784	$1 876	$2 015	$2 108	$2 200	$19 067
Prestaciones de grupo	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$1 483	$16 315
Intereses	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$800	$8 800
Cargos por servicios bancarios	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$100	$1 100
Licencias y honorarios	$500	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Servicios públicos y teléfono	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$2 000	$22 000
Otros	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Reparaciones y mantenimiento	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$0	$500	$3 000
Seguros	$10 000	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Subtotal	$75 120	$42 850	$44 359	$40 685	$38 855	$40 735	$44 543	$48 265	$49 750	$53 221	$55 943	$59 243	$518 446
Otras salidas de efectivo													
Compras de capital													
Construcción de edificio													
Decoración	$5 000												
Elementos de instalación y equipo	$65 000												
Instalación de elementos y equipo	$8 000												
Remodelación	$10 000												
Pagos del arrendamiento													
Capital del préstamo					$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$40 000
Gastos del propietario	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$5 000	$50 000
Cuentas por pagar (60 días)			$18 490	$9 460	$10 750	$9 030	$8 600	$8 600	$10 750	$12 040	$12 900	$14 190	$114 810
Otras													
Subtotal	$93 000	$5 000	$23 490	$14 460	$20 750	$19 030	$18 600	$18 600	$20 750	$22 040	$22 900	$24 190	$204 810
Total salidas de efectivo	$168 120	$47 850	$67 849	$55 145	$59 605	$59 765	$63 143	$66 865	$70 500	$75 261	$78 843	$83 433	$680 406
Balance de efectivo	–$68 120	$4 881	$19 207	$19 163	$15 133	$4 293	–$11 350	–$25 965	–$34 240	–$41 101	–$45 843	–$49 001	

Balance general al 31 de diciembre de 20XX

Activos		**Pasivos**	
$			
Caja	–$49 001	Pasivo corriente	
		Cuentas por pagar	$12 470
Activo corriente			
Cuentas por cobrar	–$667 375	Pasivos a largo plazo	
Inventario	$60 675	Capital contable del propietario	–$603 171
Activos fijos			
Equipo	$65 000		
		Total pasivos	
Total activos	–$590 701	y capital contable del propietario	–$590 701

Nota: aquí se presenta un ejemplo del currículo del gerente de operaciones, según la estructura organizacional. Haga lo mismo con cada una de las personas que formen parte de su estructura.

Joe S. Sample
1234-99 Street
Northern, Alberta
(555) 555-5555
C-electrónico: joel@theplanet.net

ESTUDIOS

1986	Diploma Superior. Northern Place Composite High School
1989	Diploma en Administración de Empresas, Northern City Community College
1992	Contador de Administración Certificado, cuarto nivel, Northern Alberta Institute of Technology

EXPERIENCIA

To And Fro Transport
octubre de 1998 a la fecha

Administrador de operaciones, director y administración de la división de carreteras: flota de envíos de Canadá/división de administración de ventas, camiones de Estados Unidos.

Sue & Joe Transport
octubre de 1998 a la fecha

Propietario y administrador de dos unidades de camiones de remolque.

Large Industrial Ltd.
abril de 1993–octubre de 1998

Administrador de compras y almacén.

Just North of Northern Driving Range
1991-1993

Propietario-operador

Notas

1. Estadísticas de Canadá: The Daily, 10 de junio de 1999.
2. Perfil del Transporte Terrestre de Canadá, 1998, reporte conjunto de la Industry Canada y del Private Motor Truck Council of Canada. http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ints-sdc-nsf/en/fd01101e.html.
3. Perfil del Transporte Terrestre de Canadá, 1998, reporte conjunto de la Industry Canada y del Private Motor Truck Council of Canada. http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ints-sdc-nsf/en/fd01101e.html.
4. Alliance of Manufacturers & Exporters Canada (Manufactura en Alberta–1999), Alberta Economic Development.
5. The Daily, 17 de mayo de 2000.
6. The Daily, 10 de junio de 1999.

Apéndice **B**

Diccionario de negocios

Abogado Profesional autorizado para practicar la ley, manejar demandas o proporcionar consejo legal.

Acciones Certificados que representan la propiedad en una sociedad.

Accionista Tenedor de las acciones del capital contable de una sociedad.

Acta constitutiva Documento legal que establece una sociedad y su estructura y objetivo.

Activo fijo Propiedad poseída por un largo plazo que utilizan las empresas para producir su ingreso. Los activos fijos tangibles incluyen los bienes raíces, planta y equipo. Los activos fijos intangibles comprenden las patentes, marcas registradas y reconocimiento del cliente.

Activos no líquidos Equipo, inventario y edificio o propiedad del negocio.

Activos líquidos Propiedad intelectual e intangible o valor llave de una empresa.

Activos Total de recursos de una empresa.

Adquisición de activos Fusión o consolidación en la cual una persona o sociedad compra los activos de una firma en venta.

Balance general Resumen de los activos, pasivos y capital contable del propietario; algunas veces se conoce como *estado de situación patrimonial*.

Bancarrota Transferencia de la propiedad de los activos de la firma de los accionistas a los acreedores; ocurre cuando una empresa no puede pagar sus deudas.

Capital contable Interés de propiedad en una firma y valor residual en dólares bajo el supuesto de la liquidación de la empresa.

Ciclo de vida de un producto Tiempo que necesita para llevar productos nuevos o mejorados al mercado.

Colateral Activos cuya posesión puede ser recuperada si el prestatario incumple los términos de un préstamo.

Compra de acciones Fusión o consolidación en la cual una persona compra las acciones de la empresa adquirida.

Contador Persona que mantiene, audita e inspecciona los registros financieros de las personas físicas o de las sociedades y prepara los informes financieros y fiscales.

Contador público certificado Contador que ha aprobado el examen uniforme nacional y ha cumplido con otros requerimientos; las certificaciones son emitidas y monitoreadas por los consejos estatales de contabilidad o entidades similares.

Cuentas por cobrar Dinero adeudado por los clientes.

Cuentas por pagar Dinero adeudado a los proveedores.

Diligencia Investigación de los asuntos de una firma para determinar si el negocio, la situación financiera y las probabilidades de la misma se revelan adecuadamente por el vendedor en el proyecto de oferta.

Descuento por pago en efectivo Incentivo ofrecido a los compradores del producto de una empresa por el pago dentro de un periodo específico, como 10 días.

Dividendo Parte de las utilidades de la empresa pagada a los tenedores de acciones ordinarias y preferenciales.

Estado de ganancias y pérdidas Vea *estado de resultados.*

Estado de resultados Estado financiero que contiene un resumen de las operaciones financieras de un negocio durante un periodo específico, que muestra las utilidades o pérdidas netas del periodo mediante la declaración de los ingresos y los gastos de la empresa.

Estados financieros pro forma Estados financieros hipotéticos preparados para reflejar una serie de transacciones o supuestos de negocios proyectados o planeados.

Flujo de efectivo Flujo de dinero que resulta de las operaciones normales del negocio a través de las ventas de los productos o servicios de la empresa. El flujo de efectivo es importante para una sociedad porque indica su capacidad de pagar dividendos.

Razón deuda-capital contable Indicador de apalancamiento financiero. Compara los activos proporcionados por los acreedores con los activos que aportaron los accionistas. Se determina dividiendo la deuda a largo plazo entre el capital contable de los accionistas.

Razón de prueba del ácido Razón de los activos corrientes menos los inventarios, las provisiones y los rubros prepagados de los pasivos corrientes. También se conoce como *razón de liquidez rápida.*

Industria Categoría en la cual se lleva a cabo la actividad de negocios principal de una empresa.

Ingreso efectivo Resultado de la venta de los productos o servicios de una empresa.

Ingreso gravable Ingreso bruto menos una serie de deducciones.

Inventario Materias primas así como artículos disponibles para venta o en el proceso de su preparación para venta.

Inversiones en activos de capital Monto que se utiliza durante un periodo para adquirir o mejorar los activos de largo plazo de la empresa, como la propiedad, la planta o el equipo.

Lenguaje estereotipado Términos y condiciones estándares utilizadas con frecuencia por los abogados y los contadores. También se conoce como *argot*.

Línea de crédito Acuerdo informal y flexible entre un banco y un cliente que establece un balance máximo de préstamo que el banco le permitirá mantener al prestatario.

Margen de ganancia bruta Ganancia bruta dividida entre las ventas, o cada dólar remanente de ventas después de que se paga el costo de los bienes vendidos.

Marketing Proceso de comunicación destinado a un mercado específico para ofrecer bienes o servicios en venta.

Pasivo Obligación financiera o egreso de caja que debe hacerse en un momento dado para cumplir con las condiciones contractuales de la obligación financiera. Monto adeudado por la firma a sus acreedores.

Patrimonio neto Derechos residuales que los accionistas tienen contra los activos de una empresa, calculado al restar el total de pasivos del total de activos.

Plan(es) de negocios Documento integral que revela la intención de su autor de desarrollar un negocio. Por lo general se prepara como ayuda para obtener financiamiento de una institución crediticia.

Plan de adquisición Especie de plan de negocios que se elabora específicamente para ayudar al comprador a tomar una decisión de compra; también puede utilizarse para obtener financiamiento.

Plan financiero Bosquejo financiero que representa el futuro de las finanzas de una empresa.

Principios de contabilidad generalmente aceptados (PGCA) Término técnico de contabilidad que engloba las convenciones, reglas y procedimientos necesarios para definir la práctica contable aceptada en un momento en particular.

Razón de liquidez rápida Indicador de la fortaleza (o debilidad) financiera de una empresa. Se calcula con base en los activos corrientes menos los inventarios, divididos entre los pasivos corrientes. Esta razón proporciona información respecto de la liquidez de la firma y su capacidad para cumplir con sus obligaciones. También se conoce como *razón de la prueba del ácido*.

Rendimiento de la inversión En general, el ingreso como porcentaje del valor en libros neto.

Reorganización Plan para reestructurar el negocio de un deudor con el objetivo de restaurar su salud financiera.

Riesgo del negocio Riesgo de que se afecte el flujo de efectivo de una empresa debido a condiciones económicas adversas, lo que dificulta que la empresa cubra sus gastos de operación.

Riesgo Reducción del rendimiento de una inversión total de una empresa o grado de incertidumbre de ingreso sobre un activo.

Título Documento que demuestra la propiedad de las inversiones.

Toma de control societario Término general que se refiere a la transferencia del control de una firma por parte de un grupo de accionistas a otro.

Utilidades Ingreso neto de una empresa durante un periodo específico.

Valor contable Activos totales de una empresa menos los activos intangibles y pasivos, como la deuda. El valor contable de una empresa puede ser mayor o menor que su valor razonable de mercado.

Valor llave Monto pagado por un comprador a un vendedor de un negocio que supera el valor de los activos del mismo.

Valor razonable del mercado Monto al cual un activo cambia de manos entre dos partes, si ambas tienen conocimiento de los hechos relevantes.

Valuación del negocio Precio estimado del valor de una empresa fijado por un valuador calificado.

Apéndice C

Más de 101 herramientas, tácticas y estrategias de marketing

Cuando el marketing se ejecuta de forma eficaz, el prospecto estará motivado para investigar más y/o adquirir el artículo o servicio. Alcanzar este objetivo involucra el uso de innumerables herramientas y estrategias.

Herramientas y estrategias muestra

Calendario/plan de marketing: calendario de marketing para 12 meses con proyectos, tácticas, fechas y costos registrados.

Identifique las necesidades de su cliente: organice grupos de sondeo y entrevistas a personas en la calle; entreviste clientes; recorra a sus competidores.

Secundario, mejora: agregar nuevos productos y servicios complementarios, diseñar productos secundarios/subordinados, como discos compactos de música y discos digitales de video o el producto del mes.

Medios: incluye publicidad en televisión, infomerciales, publicidad en radio, mensajes para las llamadas en espera, espectaculares y propaganda en canales de televisión por cable.

Marketing por internet: su propio sitio en línea, marketing de buscador, publicidad de pago por clic, generación de guías de pago por llamada, creación y distribución de archivos de video y de sonido (video cast y podcast), Weblog, suscripciones y

distribución de una revista electrónica, marketing vía correo electrónico, autocontestadores, sitios de marcadores sociales favoritos y redes en línea.

Marca: empaque de su empresa; nombre de la empresa, eslogan USP (proposición única de ventas), logotipo permanente y congruente, testimoniales, características, historia, garantías, premios, boletines de prensa/relaciones públicas, folletos, tarjetas de presentación, papel con membrete, patrocinios a la comunidad y equipo deportivo, uniformes.

Publicidad impresa: las opciones incluyen periódico local, diarios, revistas, publicaciones especializadas, boletín de la industria, boletín de alianza estratégica, periódicos de la escuela y la universidad locales, volantes, catálogos, carteles y otros periódicos o boletines, publicidad en los directorios telefónicos y en las páginas amarillas.

Señalización: carteles en edificios, vehículos, ventanas, cajuelas de taxis, displays, publicidad de envoltura, carteles en tiendas o publicidad en puntos de venta.

Relación anfitrión/beneficiario: listas de correos, circulares, empresas conjuntas, negocio complementario debido a la proximidad y negocios complementarios basados en la similitud de los mercados meta.

Artículos promocionales: plumas, ropa y otros artículos con su nombre o logotipo impreso, calendarios, láminas adhesivas, etiquetas, pelotas de golf e imanes.

Correo directo: cartas personalizadas, volantes, postales, boletines, tarjetas de Navidad y de cumpleaños y recordatorios.

Redes de trabajo: alianzas estratégicas, cámara de comercio, asociaciones de comercio, clubes Tip, clubes de cambio, patrocinios y membresías en clubes o asociaciones.

Eventos especiales: ventas especiales a puerta cerrada, talleres en casa, teleseminarios y seminarios de un día completo, seminarios de expertos en la industria.

Marketing de lealtad: registro y rastreo de todas las compras de un cliente, sistema de recompensas, contratos de servicio, tarjetas de cumpleaños, ofertas especiales, oferta de “cambio de aceite” de por vida, tarjetas de días de fiesta, oferta especial en siguiente compra.

Generación de guías: establecer una base de datos del mercado meta, sistema de referencias, ventas en frío y telemarketing, ferias, certificados de regalos, recompensa de referidos, concursos/loterías, escribir y publicar artículos y envío de faxes.

Aplicación de las herramientas de marketing muestra

Folletos: apoyo a los vendedores en el campo. Los folletos que se dejan en los lugares visitados pueden ser vendedores silenciosos.

Postales: fabulosas herramientas para el seguimiento o para presentar su empresa y sus productos o servicios a nuevos prospectos.

Tarjeta de presentación: equipo estándar. Agregar información en la parte trasera o utilizar una tarjeta doble puede distinguirle de sus competidores.

Boletín: excelente herramienta para educar a los prospectos y agregar valor antes de la venta.

Logotipo: un logotipo e imagen corporativa bien diseñados pueden hacer que una nueva empresa se vea como una que ha estado en el mercado por mucho tiempo.

Sitio en la red: existen muchos modelos y usos de diseño de sitios distintos en la red, que pueden ser de comercio electrónico para vender productos en línea. Disemina información y educa a los prospectos acerca de los productos o servicios. Establezca una comunidad en línea y forje relaciones. Incremente su imagen creando un sitio en la red. Despliegue fotografías de proyectos previos: para los negocios de servicio o construcción los sitios en la red pueden proporcionar una gran oportunidad para mostrar el trabajo anterior y los testimoniales.

Campañas de telemarketing: si se combinan con otras herramientas de marketing, como el correo directo, las campañas de telemarketing pueden aumentar sustancialmente su índice de conversión.

Correo directo: puede ser sólo una carta o un paquete completo con folleto, carta, tarjeta de respuesta, muestra o inclusive un cupón.

Publicidad: ciertos tipos de publicidad pueden ser muy eficaces si se utilizan como parte de una campaña integral de marketing. No cometa el error de pensar que una campaña de publicidad es su plan de marketing. Es sencillamente una herramienta y parte de su aproximación integral a comunicar su mensaje de marketing.

Redes de trabajo: muchos negocios de servicio dependen en grado sumo de esta estrategia. En ciertas industrias, la interconexión es marketing.

Boletines de prensa: si usted tiene una historia de interés periodístico, un boletín de prensa puede ser una manera poderosa de obtener algo de publicidad y de exposición en el mercado.

Libro: escribir un libro puede darle prestigio de una manera en la que ninguna otra herramienta de marketing podría hacerlo. Le permite compartir su conocimiento y educar a sus clientes potenciales sobre asuntos importantes.

Revista electrónica: esta herramienta es similar a un boletín impreso y debe ser distribuida a través del correo electrónico a los clientes. Esta estrategia le permite obtener las direcciones de correo electrónico de prospectos potenciales e interesados.

Apéndice D

Cómo obtener ayuda para elaborar su plan de negocios

A propósito, como consultor, yo no elaboro planes de negocios. Es importante que usted entienda la razón por la cual no lo hago. Por favor, siga leyendo.

En el apéndice G "Cómo puede ayudar el autor", cuento la historia sobre cómo llegué al punto de escribir un libro sobre la planeación de negocios y por qué pienso que usted debe elaborar su propio plan de negocios.

Si por alguna razón usted debe subcontratar la elaboración de su plan de negocios, aquí tiene algunos consejos.

Cómo seleccionar, investigar y contratar a un creador de planes de negocios o a un profesional en ellos

Yo no defiendo la idea de contratar a alguien que redacte un plan de negocios para obtener financiamiento para su negocio. Yo lo hacía para mis clientes y ganaba dinero por ello. Actualmente, ya no proporciono mis servicios para este tipo de actividades, porque, en la mayoría de los casos, no es en el mejor interés de los propietarios de los negocios.

No delegue su papel de líder. Es *su* negocio y, si usted no puede explicar su negocio, sus metas y sus fortalezas a la persona que lo elabore, ésta tendrá que utilizar su imaginación, con lo cual, de repente, su plan de negocios se convertirá en un trabajo de ciencia ficción.

Usted conoce mejor que nadie su negocio. No importa cuanta experiencia en él o en su industria tenga la persona que le ayude, pues no tiene su conocimiento, experiencia y visión.

Cuando tenga que sentarse enfrente de su banquero o de su inversionista, usted será acribillado con preguntas. En esta ocasión se atribuirá mucha importancia a su capacidad para contestar porque ello demostrará su conocimiento del negocio y su capacidad para administrarlo y cumplir las metas trazadas en su plan de negocios.

Sea capaz de articular, explicar y vender su plan de negocios. Usted puede leer y estudiar el plan de negocios redactado por otra persona, pero no tiene la comprensión profunda de la interrelación entre sus metas, marketing y estados financieros. No hay nada tan poderoso para comprender las complejidades de un plan de negocios como escribirlo personalmente. Si su agenda le impone que subcontrate su elaboración, asegúrese de ser usted el administrador del proyecto y el "editor principal" responsable del documento final, que sólo debe ser preparado en borrador por el redactor o el profesional de planes de negocios que contrate.

Contratar a alguien para elaborar su plan de negocios no debe ser considerado como una oportunidad para delegar o descargar un trabajo difícil. Como he dicho, usted necesita verse a sí mismo en los múltiples roles del administrador de proyecto, editor principal y administrador de ventas. Un plan de negocios es un documento altamente estructurado diseñado para vender su propuesta financiera a las instituciones financieras o a los inversionistas. Está organizado para proporcionarles a éstos la información en un formato familiar de manera que la que ellos necesitan para tomar la decisión de prestarle el dinero que a usted le hace falta para iniciar o expandir su negocio surja claramente de su contexto.

Consultores contra contratistas

En algún punto de la vida de su negocio usted contratará a un consultor. Empiece por entender la diferencia entre un consultor y un contratista. Se recurre a un contratista para que lleve a cabo aquello para lo que usted no tiene tiempo o que no representa el trabajo suficiente para un empleado de tiempo completo. En mi opinión, un consultor es alguien que se contrata para que comparta su conocimiento y pericia con usted. En cierto sentido, los consultores le enseñan lo que les ha tomado años aprender.

Si un consultor tiene 25 años de experiencia y escribe un libro en el cual comparte ese conocimiento y pericia, usted compra el libro y lo lee. Usted apoyará el conocimiento de esa persona y lo condensará en el tiempo que le toma leer y *aplicar* lo que ha aprendido.

Lo mismo debe ser válido para los entrenadores de negocios que contrate. Ellos deben ser consultores, no contratistas. Deben tener capacidad para enseñar, entrenar y proporcionar liderazgo. En otras palabras, deben ser capaces de transferirle su conocimiento y habilidades.

Procesos de selección e investigación

A continuación se presenta una lista de preguntas que usted puede utilizar para investigar a los autores de planes de negocios:

- ¿Qué los califica para escribir un plan de negocios para su empresa?
- ¿Tienen experiencia directa en su industria?
- ¿Cuántos planes de negocios han elaborado?
- ¿Cuáles son sus antecedentes? ¿Se consideran a sí mismos redactores o profesionales de planes de negocios?
- Pida los nombres y números telefónicos de cuando menos tres de sus clientes.
- ¿Cuánto tiempo han estado en el negocio? ¿Cuánto tiempo hace que elaboran planes de negocios?

Tipos de asesores de planes de negocios

Los profesionales en la elaboración de planes de negocios son personas que tienen ya sea el entrenamiento (contadores públicos certificados, etc.) o la experiencia práctica (empresario u otro profesional retirado) para crear unas buenas proyecciones financieras pro forma. Probablemente, su debilidad estará en el área de marketing y ventas. Si ésa es su fortaleza, usted está en buen camino. En caso contrario, necesitará encontrar a un profesional de marketing que proporcione apoyo y pericia para redondear el plan.

Cuando escribe en Google la frase “elaborador de plan de negocios”, usted obtendrá resultados que pueden ir desde el software hasta las personas que venden sus servicios por hacerlos. Las personas que se venden a sí mismas como “elaboradores de planes de negocios” son probablemente escritores técnicos con antecedentes de negocios. Tienen sólidas habilidades de redacción y organización. Si tienen una debilidad, puede que ésta radique en la preparación de los estados financieros. Sin embargo, pueden hacer un buen trabajo al ayudarle a poner su conocimiento, planes y metas en papel.

Otros recursos

Existen otras posibilidades que debe considerar:

- *Libros sobre planeación de negocios*: considere a los autores de tales libros. ¿Son académicos, profesionales o propietarios de negocios? ¿Qué los califica para escribir un libro sobre elaborar planes de negocios? ¿Es práctico el libro? ¿Le proporciona los antecedentes y la información que necesita para entender la importancia de cada sección del plan, o está lleno de generalizaciones? Compárelo con mi propia guía sobre cómo elaborar un plan de negocios.
- *Entrenador de negocios*: creo que ésta es la mejor opción porque un entrenador de plan de negocios experimentado tiene la pericia y la capacidad de entrenamiento para ayudarle a elaborar su plan. Utilice las preguntas planteadas arriba para investigar al entrenador como lo haría con cualquier otro profesional de planes de negocios.

Si usted sigue estas directrices y trabaja duro, puede elaborar un plan de negocios solo. Será recompensado con un conocimiento a profundidad de su negocio y de su plan, y podrá hablar acerca de ellos con confianza.

Cómo obtener el máximo valor cuando contrate a un coach de negocios

Si usted decide contratar a un coach, siga estas directrices para obtener lo máximo por su dinero.

- Sea realista en sus expectativas. En mi opinión la principal razón para contratar a un consultor es obtener una nueva perspectiva, además de acceso a un conocimiento y pericia que no estar inmediatamente disponible. Por lo tanto, es importante que el consultor tenga la capacidad y la disposición para transferir habilidades y pericia.
- Recuerde que usted es el dueño de la empresa. Es el único que puede tomar una decisión y el único que se puede quedar "chiflando en la loma" al final del día. El consultor no está allí para tomar las decisiones por usted, sino para proporcionarle nuevas perspectivas, información y observaciones. También está allí para entrenarlo.
- Escuche al coach. Atienda lo que tiene que decirle, pero, además, hágale preguntas. No tenga miedo de decir que no entiende lo que le está diciendo. Asimile la información, pida orientación sobre cómo aplicarla y tome sus propias decisiones.
- Retroalimente al coach. Déjele saber qué le gusta y qué podría mejorarse.
- Pídale que acepte establecer estándares de medición de desempeño como parte del contrato. En otras palabras, ¿cómo podrá usted medir el éxito del proyecto? ¿Cómo sabrá que está progresando en razón de haber contratado a un entrenador?
- Déle permiso para decir lo que tenga en su mente y decirle la verdad. Usted no necesita alguien que "le endulce" los oídos. No necesita a alguien que esté de acuerdo con todo lo que usted diga. El consultor debe tener la confianza y la capacidad de comunicación para retarlo.

Si hace todas estas cosas y contrata a alguien en quien confíe y a quien respete, tendrá una gran experiencia. Y lo que es más importante, usted y su negocio estarán mucho mejor.

Apéndice E
Recursos y enlaces en la red

Blog del autor (Greg Balanko-Dickson)
http://www.sbishere.com/

Glosario de negocios
http://www.intracen.org/tfs/docs/glossary/as.htm

The Glossarist
http://www.glossarist.com/glossaries/business/

Registros, patentes, propiedad intelectual:
Centro Nacional de Registros, El Salvador, CA.

Asociación Argentina de Inventores;
Registro de marca y patentes, Argentina.

Oficina Española de Patentes y Marcas, España.

Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, México.

Asociación de Inventores de Chile.

Registro de Patentes, República Dominicana.

Comité para el Fomento de Patentes de Invención y Registro de Descubrimientos en Puerto Rico.

Registro de la Propiedad Intelectual; www.rpi.gob.ni, Nicaragua.

Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, SAPI, Venezuela, www.sapi.gob.ve

Superintendencia de Industria y Comercio, oficinas centrales en Santa Fe de Bogotá, Colombia.

¿Cuál es el mantra de su marca?
http://brand.blogs.com/mantra/

Provocador de imaginación
http://www.creativity-portal.com/prompts/imagination.prompt.html

SCORE: Consultores para los Pequeños Negocios de América
http://www.score.org/

Apéndice F

Software que puede ser útil

Con este libro y Microsoft Word y Excel usted tiene todo el software que necesita. Si me envía un correo electrónico (gregbd@sbishere.com), puedo darle acceso a mi hoja de cálculo del plan financiero.

El software para la planeación de negocios es una herramienta para elaborar un plan de negocios, no una solución. El software le ayudará con la parte técnica pues permite que funcionen las hojas de cálculo y lo motivan con preguntas. Algunos inclusive tienen un formato con asistente.

A continuación se presentan los cuatro principales productos sin ningún orden en particular:

Plan Write: http://www.brs-inc.com/compare.html

Plan Magic: http://planmagic.com/products.html

Business Plan Pro: http://www.paloalto.com

Biz Plan Builder by Jian: http://www.jian.com

Apéndice G

Cómo puede ayudar el autor

Entre los contenidos y el índice usted debe poder encontrar respuestas para la mayoría de sus preguntas. Si quisiera hacer una pregunta al autor, puede contactarlo en gregbd@sbishere.com.

Cómo obtener apoyo mientras escribe su plan de negocios

Yo ya no escribo planes de negocios para mis clientes. Sin embargo, ofrezco tres opciones diferentes que pueden proporcionarle apoyo mientras lee este libro y escribe su plan de negocios.

1. Puede enviarme un correo electrónico a gregbd@sbishere.com para obtener respuestas a sus preguntas sin cargo alguno.
2. Conduzco tele seminarios asequibles conforme lo permite el tiempo. Usted puede visitar www.sbishere.com para conocer cuándo se llevará a cabo el siguiente.
3. También proporciono servicios de entrenamiento privado y usted puede conocer más acerca de mis servicios de entrenamiento en www.sbishere.com.

Por qué no escribo planes de negocios para otras personas

Si yo escribiera su plan de negocios usted obtendría un documento que podría utilizar para obtener el financiamiento que necesita y estaría feliz. Entonces ¿en dónde está el daño? Piense en su negocio como si fuera un rompecabezas.

Yo armé el rompecabezas por usted y me fui. Más tarde ocurre lo impensable; tiran el rompecabezas de la mesa y yo me fui hace un rato. Usted se queda con sus propios recursos para volver a armar nuevamente el rompecabezas. La estrategia que yo utilicé para armarlo está en mi mente, no en la de usted. Eso está mal porque, cuando el negocio esté en dificultades o tropiece, todos lo voltearán a ver a usted, no a mí.

Cuando usted desarrolló su propio plan de negocios adquiere una comprensión del negocio que se vuelve parte de usted a un nivel profundo e intuitivo. Esa profundidad de comprensión de su negocio es un regalo que se convierte en un activo que no le pueden quitar.

Así que cuando llegue el momento de reinventar, transformar o dar una reorganización completa, usted estará listo para la tarea porque lo hizo una vez antes y ahora sólo necesitará volver a visitar el proceso esbozado en este libro y reescribir su plan de negocios. No se requieren consultores.

Por qué escribí este libro

Desde que puedo recordar siempre he tenido curiosidad acerca de cómo funcionan las cosas. Ya sea que se tratara de hacer pedazos un motor, construir una mesa de centro o tratar de entender la raíz de los problemas de negocios, mi naturaleza curiosa siempre me ha llevado a investigar, desmantelar y encontrar formas para ayudar a mis clientes.

Inicialmente, mi carrera empezó en el lado de ventas del negocio. Cuando empecé estaba en el lado de marketing y promoción del negocio en mi propia firma corporativa de publicidad y diseño. Conforme empecé a conocer a mis clientes, fue obvio que el marketing y la promoción no podían hacer mucho cuando existen problemas de negocios mucho más serios.

Con el tiempo mis clientes y yo terminaríamos discutiendo que para realmente arreglar los problemas en sus negocios, necesitaríamos tomar un enfoque más holístico —un enfoque de planeación de negocios—. Fue durante estas discusiones que aprendí algunas de las lecciones más importantes acerca del desarrollo y la planeación de negocios.

Problemas comunes que enfrentan los propietarios de negocios

Aunque esta no es una lista exhaustiva de los problemas, éstos son los más comunes que yo haya experimentado.

Complejidad del negocio

Con el tiempo cada propietario de negocio se pega en la cabeza con el techo de la complejidad. Conforme crece un negocio, crecen las complejidades. Cuando mi padre y abuelo estaban en los negocios, ellos no tenían que tratar con el acceso instantáneo a la información (internet), competencia global o cambios masivos económicos de cada tres a cinco años. Sin plan, control y estructura un negocio se marchitará en el calor del mercado dinámico y global.

Administración

No soy un gurú de la administración. No fui a la universidad a pesar del estímulo de mi padre. Todo en este libro se basa en lo que he aprendido al estar en las primeras líneas y ayudar a cientos de clientes en más de 30 industrias distintas.

Mi filosofía de la administración de negocios es una perspectiva de sistemas, comunicación y entrenamiento. No he encontrado un problema de administración que no pudiera resolverse a través de la combinación de mejorar la comunicación, el entrenamiento y la creación de sistemas.

Mezcla de productos

Uno de los otros problemas que veo en una empresa es la mezcla equivocada de productos. Es como poner una ficha cuadrada en un hoyo redondo, hace mucho ruido pero no logra nada. La única razón por la que esto ocurre es que el propietario no entiende el mercado tan bien como él o ella piensan. La mejor forma para tener la mezcla correcta de productos o servicios es regresar al punto de inicio: el cliente y sus necesidades.

Precio

La mayoría de las empresas no tienen una estrategia de precios y acaban por no entender el valor que ofrecen y usted no puede vender algo que no sabe que tiene. Lo única cosa más costosa que la fijación incorrecta de precios en sus productos es gastar tiempo, dinero y recursos persiguiendo una idea de negocio o estrategia de mercado que fracase, y que usted no aprenda nada de ello. El verdadero costo de la estrategia es el doble o triple de lo que usted piensa porque, si no hubiera desperdiciado esos recursos, podría estar haciendo algo más que realmente produjera dinero. Así que no solamente perdió el dinero y el tiempo invertidos sino que también perdió lo que podía haber ganado si hubiera tomado una mejor decisión.

Problemas de recursos humanos

Cada negocio que existe es un negocio de servicio. Algunos venden productos, otros manufacturan productos y aún otros distribuyen o revenden productos. Aún

aquellos son negocios basados en el servicio porque en la mayoría de los negocios el componente del servicio con frecuencia se vuelve más valioso que el mismo producto.

Los servicios se experimentan entre dos personas —su personal y el cliente—. Los problemas de personal crean problemas de clientes. En un mundo perfecto, puede pedirle a su personal que se alinee y éste haría todo lo que se necesitara hacer para atender el problema. Todo estaría bien con el mundo. Nosotros no vivimos en un mundo perfecto.

La mayoría de los problemas de recursos humanos son el resultado de tener a la persona incorrecta en el asiento incorrecto, y algunas ocasiones esa persona es usted, el propietario del negocio. Cuando tiene a un empleado en el asiento incorrecto, es sencillo mover a esa persona al nuevo asiento dentro del negocio o sacarla del negocio.

Cuando el problema es que usted está tratando de hacer demasiado y haciendo trabajos que no están dentro de su serie de habilidades o que le sean naturales, se consume una cantidad tremenda de energía. Esto le lleva al estrés, a que las cosas no se hagan o que las cosas no se hagan de acuerdo con las expectativas y estándares de los clientes. Allí es en donde entran mis servicios de entrenamiento. Usted puede leer más acerca de ellos más adelante en este apéndice.

Marketing

Al igual que tener la mezcla equivocada de productos, muchos desafíos de marketing están en el resultado de:

- No entender las necesidades del mercado.
- Falta de una estrategia de posicionamiento y marca efectiva.
- No tener un plan de marketing o el fracaso del marketing para alcanzar un resultado medible y redituable.

El proceso esbozado en el análisis de mercado y la estrategia de marketing proporciona información específica para desarrollar una estrategia efectiva. Si quisiera algo de entrenamiento para ayudarle a resolverlo, sólo envíeme un correo electrónico a gregbd@sbishere.com

Problemas financieros

Existen dos clases de negocios con problemas financieros. Un negocio en crecimiento y un negocio en reducción; cada uno tiene los mismos síntomas por razones diferentes. Un negocio en crecimiento puede tener problemas financieros debido a una falta de flujo de caja consistente; tiene cuentas por cobrar o la habilidad para pagar sus cuentas una vez que cobre lo que le deben. Puede tener una estructura de capital desequilibrada en la cual un flujo de caja inconsistente pone el negocio en riesgo. Si tiene un plan financiero convincente, ya no se está siguiendo o la administración fracasó en hacer los cambios cuando cambiaron los supuestos del negocio.

Los problemas del negocio en reducción es tener demasiadas cuentas y no suficientes fondos ahora o en el futuro para saldar sus cuentas, a menos de que reorganice o reestructure ante de que sea demasiado tarde.

Servicios de entrenamiento

Soy afortunado por haber sido un miembro fundador de la Professional Business Coaches Alliance. En colaboración con otros entrenadores de negocios he podido desarrollar una biblioteca integral (más de 450) de herramientas, instrucciones y sistemas de negocios para satisfacer las necesidades de mi entrenamiento a clientes.

Los propietarios de negocios tienen un trabajo duro. No solamente son los responsables de la salud financiera de sus propias familias, sino que son responsables de la salud financiera de las familias de sus empleados. Aún si usted tiene sólo 10 empleados, existen probablemente cuando menos 50 personas que cuentan con *usted* para crecer el negocio y proveerles seguridad. ¡Ésa es una carga pesada algunas veces!

La gente se vuelve propietaria de negocios en muchas formas distintas. Algunas veces heredan el trabajo. Otra se ponen a trabajar por cuenta propia. De cualquier forma, probablemente tuvieron una visión de lo que significaría ser propietarios de un negocio y descubrieron que la realidad de ser el propietario de negocios es muy distinta de lo que esperaban.

Atender a los clientes es solamente una parte del trabajo y algunas veces el resto del trabajo es confuso, inclusive oneroso. Tal vez atender a los clientes (que le entusiasmaba al principio) se ha vuelto más una tarea que un gusto. De hecho, usted puede haber ya aceptado que es "tal como es".

¡Buenas noticias! Existe una manera mejor

Probablemente usted utilice algunos asesores actualmente. Probablemente tenga un contador, un abogado, un banquero y tal vez un miembro de la familia con quien usted comparte sus desafíos.

Estos asesores le ayudan en muchas áreas —cumplimiento con las leyes tributarias y los estados financieros, cumplimiento con las leyes laborales, de salud y de seguridad, y todas las otras cosas legales que son una monserga—. Pero quién le ayuda con todas las otras áreas, como:

- Conseguir más clientes.
- Atenderlos más efectivamente para que regresen.
- Maximizar sus ganancias.
- Contratar y entrenar buenos empleados.
- Sistematizar su negocio para que no tenga que estar en todas partes.

Si la respuesta es *nadie* hasta este momento, tal vez es el momento de que eso cambie.

Los pequeños negocios fracasan cada día. Contratar un entrenador le ayudará a hacer mejor su negocio y le ayudará a convertirse en el propietario de negocios que sabe que puede ser. Los entrenadores entienden la relación entre marketing, ventas, servicio al cliente, liderazgo, recursos humanos, sistematización y control de costos y finanzas, que son sólo algunas de las áreas en las cuales necesita ser más efectivo si quiere superar los desafíos de su negocio y operarlo por control remoto.

Cada persona de alto rendimiento en el mundo tiene un coach en una forma o en otra. Desde los atletas hasta los líderes de negocios y los líderes políticos, las personas que tienen el rendimiento más alto saben que tener a alguien que proporcione consejo formidable es necesario para mantener el alto rendimiento. El resto del mundo simplemente "se presenta" cada día.

Cómo funcionan mis relaciones de coaching

Primero que nada, usted debe entender que el *verdadero* cambio duradero toma tiempo. ¡No hay una varita mágica! Usted se reunirá conmigo cuando menos una vez a la semana, por cuando menos una hora por reunión. Al principio aprenderé de su negocio y acerca de su estilo de liderazgo. Conforme progresa, trabajaremos en estrategias de negocios probadas en el tiempo y de clase mundial para hacer que su negocio bulla.

Cada semana platicaremos acerca de lo que usted quiera atender, tendremos sesiones de lluvia de ideas, comentaremos las soluciones y estableceremos la tarea para la semana. Sí, ¡tarea! Pero no es de la clase aburrida; es la clase de tarea que va a cambiar su negocio y por lo tanto, cambiará su vida. La tarea requerirá aproximadamente de dos a tres horas de su tiempo cada semana, porque la acción es la única cosa que lo moverá en la dirección correcta.

Debido a que lo *duradero* toma tiempo, el proceso de coaching dura de uno a tres años. Usted hará progresos a través de nuestras reuniones semanales, quincenales, mensuales, hasta trimestrales. Véalo de esta manera: usted puede perder 22 kilogramos (50 libras) matándose de hambre por un mes, o usted puede perderlas de la manera saludable y perder una o dos libras por semana. Eso es muy similar a lo que es el negocio del coaching. Cada semana usted realizará acciones para mejorar su negocio sin interferir en sus obligaciones cotidianas.

La razón por la que este proceso siempre funciona es relativamente simple. Combina los mejores aprendizajes tanto de su efectividad personal como de la efectividad de negocios a través del tiempo. La gente exitosa tiene mucho en común. Los negocios exitosos tienen mucho en común. Yo puedo ayudarle a implementar una combinación de estas poderosas lecciones.

Hasta este momento, sus asesores de negocios simplemente le han dicho todas esas cosas que usted debe hacer. Aunque la información puede ser buena, con frecuencia la vida se atraviesa en la implementación y usted sigue haciendo lo que siempre ha hecho. Allí es en donde entra la efectividad personal: la administración del tiempo, fijación de metas y otras estrategias de efectividad personal garantizan que con el tiempo usted haga que las cosas sucedan.

En estas mismas líneas, la efectividad personal tiene sus limitaciones. Estoy seguro de que usted reconoce que una actitud positiva y la pasión son fabulosas, pero si no

conoce los primeros pasos por tomar (así como asegurarse que esos pasos estén en la dirección correcta), usted será positivo —pero quebrado—.

Allí es en donde entra la efectividad del negocio. Tengo literalmente cientos de programas y estrategias para mejorar sus ganancias, hacerlo un mejor líder, ayudarlo a sistematizar su negocio y ayudarlo a mantener un mejor recurso humano.

Mientras trabaje conmigo, estará expuesto a más de 450 estrategias para:

- Llevar a más clientes potenciales a su negocio.
- Vender a un porcentaje mayor de ellos.
- Atenderlos mejor para que ellos regresen una y otra vez.
- Contratar, entrenar y motivar mejor a su personal de lo que ha hecho antes.
- Sistematizar su negocio para liberar su tiempo.
- Crear un mejor balance entre casa y trabajo.
- Convertirse en un mejor líder.
- Entender y administrar sus finanzas.

Hacerlo solo ya no es una opción en el acelerado mundo de los negocios actual. Sus competidores pueden estar considerando trabajar con un coach de negocios en este preciso momento. Con el fin de que pueda competir, así como tener un negocio que sobreviva para sus hijos o le otorgue el máximo precio de venta posible, tener un entrenador es crucial.

Los sueños que ha tenido *pueden* volverse realidad, pero tomará algo de trabajo duro en las cosas pequeñas que importan más para empujarlo hacia una situación de ventaja. Si está ocupado apagando fuegos cada día, los días se convertirán en años y puede lamentarlo después. Le ha ocurrido a millones de propietarios de negocios antes. No permita que esto le ocurra a usted.

Siete razones por las cuales debe considerar el coaching

1. Planearemos una estrategia acerca de cómo puede hacer que su negocio rinda mejor.
2. Hará crecer su negocio al aprender destrezas más efectivas de marketing y de ventas.
3. Contratará, entrenará y administrará mejor a su personal.
4. Sistematizará su negocio de forma que funcione y usted pueda trabajar menos y disfrutar su vida.
5. Será parte de un ambiente confidencial para obtener aportaciones y conocimiento de otros propietarios de negocios como usted, quienes comparten los mismos desafíos.

6. Será un mejor líder.
7. Dejará de posponer las cosas y empezará a tomar mejores acciones que muevan su negocio a donde usted desea que esté.

Para ver el impacto que puede tener el coaching en su negocio visite www.sbishere.com.

Índice